Victor Ferry

12 leçons de *rhétorique* pour prendre le POUVOIR



Mettez vos idées en discours et votre public en mouvement

Éditions EYROLLES

METTEZ VOS IDÉES EN DISCOURS ET VOTRE PUBLIC EN MOUVEMENT

Reprendre l’offensive, renverser la table, passer de celui qui galère à celui qu’on désire. Et surtout : faire que le public accorde à votre savoir, à votre projet, à votre produit, à vos compétences, l’attention et la valeur qu’ils méritent. Voilà ce que peut vous apporter la rhétorique.

S’appuyant sur le savoir des orateurs de l’Antiquité comme sur la recherche contemporaine en psychologie de la persuasion, Victor Ferry donne en douze leçons les outils et l’inspiration pour vous aider à trouver votre style et à développer votre influence.

Leçon 3 : Assouplissez votre pensée • Leçon 6 : Avant de dire, commencez par montrer • Leçon 8 : Écrivez votre histoire • Leçon 9 : Ne confondez plus convaincre et persuader • Leçon 10 : Jouez avec leurs émotions • Leçon 12 : Prenez les commandes

Avec ce livre, vous n’allez pas devenir un bon orateur, vous allez devenir un grand orateur.

Après avoir soutenu une thèse sur la rhétorique à l’Université libre de Bruxelles, **VICTOR FERRY** a commencé à partager ses outils et ses exercices dans le cadre de cours et de séminaires en entreprise. En 2016, il fonde sa chaîne YouTube *L’artisanat rhétorique*, qui regroupe aujourd’hui plus de 125 000 abonnés. En complément de cette chaîne principale, il a également lancé en 2020 *L’atelier de rhétorique* qui lui permet d’échanger directement avec ses abonnés et de faire vivre la rhétorique avec eux.

Victor Ferry

12 leçons de rhétorique pour prendre le pouvoir



Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

ISBN : 978-2-212-57512-5

À mes parents,
pour avoir su me protéger de la mode.

SOMMAIRE

INTRODUCTION –
LE POUVOIR DE LA RHÉTORIQUE

Le manque de pouvoir est mauvais pour la santé. Avoir du pouvoir, c'est avoir le contrôle. En manquer, c'est être à la merci des décisions arbitraires, des sautes d'humeur, de l'agenda de ceux qui peuvent nous dire oui ou non. C'est très désagréable. Vous avez déjà ressenti ce sentiment d'injustice. Peut-être s'agissait-il d'un entretien d'embauche, d'une demande de promotion, de l'annulation d'une amende, de l'obtention d'un crédit, de la signature d'un client… En tout cas, on vous a dit non. Vous aviez fait votre travail, pourtant. Votre demande vous a coûté du temps, de l'énergie, du courage, mais c'est non. Un non définitif, un non sur lequel vous n'avez pas de prise, un non qui peut vous mettre sur la mauvaise pente.

Un non est un coup au moral. Il déclenchera, selon les cas, de la colère, de la tristesse, de la honte, de l'orgueil ou de l'indignation. Le pire, c'est que si vous laissez transparaître ces émotions, vous confortez l'autre dans sa décision : c'est bien la preuve que vous n'aviez pas les épaules, que vous n'étiez pas stable, que vous n'étiez pas encore prêt. Cette expérience répétée produit du doute : et si, finalement, ils avaient raison ? Et si j'étais moyen, médiocre, moins bon que les autres ? Ce doute produit du stress : qu'est-ce que je vais devenir ? Est-ce que je pourrai un jour y arriver ?

Oui. Vous allez y arriver.

Ce que la rhétorique peut pour vous

J'ai appris la rhétorique en deux temps. Je l'ai d'abord étudiée comme universitaire, je lui ai consacré une thèse[1] et deux projets de recherche postdoctoraux. Mais ce n'est que lorsque je me suis trouvé dos au mur que j'ai compris le véritable potentiel de ma discipline. En deux mots, quand

vous vous embarquez dans une carrière de chercheur, vous devez sauter de petit contrat en petit contrat jusqu'au jour où, peut-être, vous serez stabilisé. Lorsqu'est venu mon tour de prétendre à un poste de professeur, on m'a dit « non », « retentez la prochaine fois ». Je n'en avais pas le temps. J'étais jeune papa, j'avais un crédit à rembourser, je ne pouvais me permettre de toquer à la porte jusqu'à ce qu'on daigne me laisser entrer. Le problème, c'est que je n'avais pas la possibilité de décrocher un emploi. Toutes les fois où j'ai candidaté pour des positions dans le marketing ou la communication, j'ai attiré la suspicion : « Alors monsieur, on est bardé de diplômes ? », « Vous avez passé trop de temps à étudier ». Ce qui m'a aidé, c'est que l'enseignement me manquait. J'adorais donner des cours, trouver, semaine après semaine, des choses utiles et intéressantes à partager et, surtout, trouver des moyens de capter l'attention de mes étudiants pour qu'ils sortent de la salle nourris, motivés, édifiés. Comme je ne pouvais me résigner à arrêter, je me suis lancé sur YouTube. Et vu qu'on ne cesse pas d'être chercheur en un jour, j'ai conçu mon passage sur ce nouveau média comme une expérience.

Lorsque vous déposez une vidéo sur YouTube, vous disposez d'une batterie d'indicateurs pour évaluer l'efficacité de votre discours : le taux de clics par impression, la durée de visionnage, le nombre de vues, de partages, de commentaires… Cela m'a permis, vidéo après vidéo, de faire des hypothèses, de les tester, de les affiner, de mettre à l'épreuve tout le savoir rhétorique que j'avais accumulé. J'ai fait la même chose avec l'écriture : j'ai commencé à publier régulièrement des textes sur Facebook et sur LinkedIn pour partager mes outils, mes exercices, donner aux gens l'envie d'en savoir plus, de progresser. À chaque fois, j'avais une idée précise de ce que je voulais déclencher et une hypothèse sur les moyens d'y parvenir. Comme je l'espérais, ça a fonctionné.

Chacun des contenus que j'ai semé a agi comme un porte-parole, comme un crieur public convainquant les passants de l'intérêt de ma discipline et de ma capacité à la transmettre. Petit à petit, les demandes sont arrivées. D'abord, de simples conseils, puis des prestations rémunérées. Chaque contrat conclu me permettait de digérer un peu plus la tristesse de ne pas avoir été choisi à l'université. La rancœur, le stress, l'amertume, la peur, tout se dissipait : j'avais repris le pouvoir.

C’est ce que permet la rhétorique : reprendre l’offensive, renverser la table, passer de celui qui galère à celui qu’on désire. Et surtout : faire que le public accorde à notre savoir, à notre projet, à notre produit, à nos compétences, l’attention et la valeur qu’ils méritent. Vous avez du potentiel. Cet ouvrage va vous aider à le polir et à le faire briller.

Qu’est-ce que le pouvoir ?

Le vrai pouvoir ne se prend pas par la force. Pour vous en convaincre, pensez à l’un des plus grands dictateurs de l’histoire : Staline. Jusque dans son nom (en russe, **сталь** *-stal-* signifie acier) il incarne la force. Il a commencé son ascension en s’alignant systématiquement sur les positions de Lénine et en exécutant un à un ses opposants. Comme il le disait volontiers : « La mort résout tous les problèmes. Plus d’homme, plus de problème[2] ». À la mort de Lénine, en 1924, il se débarrasse de la direction collégiale du parti pour instaurer un régime oligarchique sous son contrôle absolu. Le processus est achevé dans les années 1930 et il restera aux commandes jusqu’à sa mort, en 1953. Plus de deux décennies, donc, avec entre les mains le pouvoir absolu. Mais était-ce vraiment du pouvoir ? Plongeons-nous dans les dernières heures de cet homme.

Nous sommes le 28 février 1953. Staline a rassemblé les plus hauts dignitaires du régime au Kremlin pour parler du complot des blouses blanches : un groupe de médecins est accusé d’avoir assassiné des dirigeants soviétiques et de planifier d’en tuer d’autres. Il s’agit d’une machination. Depuis quelques années, Staline est persuadé que les services secrets du ministère de l’intérieur cherchent à lui nuire. En révélant l’existence d’un complot qui leur a échappé, Staline espère se débarrasser de Lavrenti Beria, le chef de la police. Vers 23 heures, il quitte le Kremlin dans l’une de ses trois limousines (chaque soir, chaque limousine emprunte un chemin différent pour déjouer les embuscades). Arrivé dans sa datcha, il prend son dîner avec Beria, Malenkov, Boulganine et Khrouchtchev, sachant pertinemment qu’ils auraient tous intérêt à le voir mort. Il va ensuite se coucher dans l’une de ses sept chambres, chacune protégée par une porte blindée. Le 1er mars, il ne se manifeste pas. Il ne commande aucun de ses repas (qu’il fait systématiquement goûter de peur d’être

empoisonné). C’est sa vieille gouvernante qui le trouvera inconscient. Les gardes le déplacent sur le canapé du salon mais ils n’osent pas appeler les secours. Inquiet qu’on cherche à l’assassiner, Staline avait donné l’ordre que seul Beria soit autorisé à convoquer un médecin. Mais Beria est introuvable… Sachant que Staline préparait une purge, pourquoi se presser ? Ce n’est que 24 heures après l’attaque qu’un médecin arrivera pour constater qu’il était trop tard.

Certes, Staline avait beaucoup de leviers entre les mains, mais il était aliéné. Peut-on parler de pouvoir lorsqu’on vit dans la crainte d’être trahi, assassiné, lorsque notre attention et notre énergie sont entièrement consacrées à créer et à déjouer les intrigues et les manigances ? Staline était tout en haut de la pyramide, mais il n’était pas libre : ses pensées et ses mouvements dépendaient de ses spéculations sur ceux des autres. Il n’a jamais pris le pouvoir et je dirais même plus : il ne l’a jamais exercé. Car au fond, le pouvoir est la capacité à façonner le monde, à le faire converger en direction de ce que nous jugeons juste, agréable et beau. Pour que cela fonctionne, il faut qu’un nombre croissant d’individus aille dans notre sens, adhère à notre vision. Sinon, on s’engage dans une vie de conflit, pas dans une vie d’influence. Plus ça résiste, plus on utilise de force, plus on nourrit la défiance, la colère, la rancœur, la haine jusqu’à nous enfermer dans un enfer terrestre. En somme, votre soif de pouvoir ne doit pas venir d’un besoin de dominer les autres. Elle doit naître d’un désir d’améliorer votre environnement et la condition de ceux qui l’occupent.

Qu’est-ce que la rhétorique ?

La rhétorique est née de l’injustice. Vers 465 avant notre ère, deux tyrans siciliens, Gélon et Hiéron, expulsent les populations de Syracuse. Leur plan : donner leurs terres en récompense aux mercenaires qui les avaient accompagnés sur les champs de bataille. Un soulèvement démocratique met fin à leur projet. Il s’ensuit une série de procès intentés par les expulsés pour récupérer leurs biens. Ces procès sont inédits : ils se tiennent devant des jurys populaires. Il faut alors être d’autant plus persuasif qu’il y a un flou complet sur les droits de propriété. C’est dans ce contexte que deux professeurs d’un genre nouveau apparaissent : Corax et Tisias. Ils

enseignent à leurs élèves l'art de concevoir des arguments efficaces et de les intégrer dans des discours bien structurés. Une nouvelle discipline est née : la rhétorique[3]. Elle voyage ensuite de Syracuse à Athènes où l'un des plus grands penseurs de notre histoire va la perfectionner.

Aristote a probablement composé son traité dans le dernier quart du IIIe siècle avant notre ère. C'est une référence car il nous est parvenu dans un bon état. Il offre ainsi une idée précise de la manière dont la rhétorique était enseignée et des compétences requises pour la pratiquer. Le traité se présente comme une série de trois livres : le premier est consacré à la définition de la rhétorique, aux genres de discours que l'on doit pratiquer et aux types d'arguments que l'on doit utiliser. Le deuxième livre est consacré à la psychologie du public et aux moyens d'utiliser les émotions pour influencer leurs jugements. Le troisième livre est consacré au style et à l'élocution, c'est-à-dire aux techniques qui permettent d'offrir une belle performance. Par sa structure, l'ouvrage nous renseigne sur les qualités premières des bons orateurs.

Le bon orateur est un observateur au regard aiguisé

Ethos, pathos, logos :
les 3 dimensions de la preuve rhétorique

C'est l'une des plus belles découvertes d'Aristote dans le champ de la rhétorique : la persuasion naît de la prise en compte de trois dimensions de la communication.

L'*ethos*, la confiance que le public accorde à la personne de l'orateur.

Le *logos*, les arguments que l'orateur soumet au jugement du public.

Le *pathos*, la disposition émotionnelle dans laquelle l'orateur met le public.

En cela, la rhétorique est un modèle de communication qui s'adresse à des humains complets : des êtres de raison, de passion et de caractère.

Aristote définit la rhétorique comme « la capacité à découvrir ce qui, dans chaque situation, est propre à persuader » (Aristote, *Rhétorique*, livre I, chap. 2, 1356a). C'est une définition bien plus puissante que celle que l'on trouve habituellement : l'art de bien parler. L'objectif, nous dit Aristote,

n’est pas d’apprendre à mieux dire mais de développer un sens de ce qui va fonctionner en toute circonstance. Comment faire ?

La première étape est d’aiguiser votre regard théorique. C’est pour cela qu’Aristote nous donne des concepts comme *l’ethos*, le *pathos* et le *logos*. Ils nous permettent d’avoir une compréhension plus fine de ce qui contribue à rendre un message persuasif.

Au fil de cet ouvrage, vous allez acquérir les principaux concepts rhétoriques, apprendre à les utiliser pour décoder les discours des autres et pour améliorer les vôtres. Mais je tiens également à ce que vous soyez autonome, le plus rapidement possible. Voici donc les trois questions qui vont faire de vous un théoricien de la rhétorique. À partir de maintenant, toutes les fois que vous entendez un discours, demandez-vous :

1. Qu’est-ce que l’orateur essaie de faire ?
2. Comment s’y prend-il ?
3. Était-ce la meilleure option ?

La première question porte sur les objectifs de l’orateur. Pourquoi prend-il la parole ? Cherche-t-il à me séduire, à me convaincre, à me rassurer, à me mettre en colère, à me pousser à agir, à m’informer ? Avoir un objectif précis est ce qui distingue les orateurs compétents des amateurs. Soyez-y attentif.

La deuxième question porte sur les choix rhétoriques. Pour un même objectif, différentes stratégies sont possibles. On peut se faire élire en démontrant l’utilité de notre projet ou en diabolisant nos adversaires, on peut vendre notre produit en jouant sur l’excitation pour la nouveauté comme sur la peur de manquer… Plus vous serez attentif aux moyens qu’utilisent les orateurs pour arriver à leurs fins, plus vous étofferez votre répertoire de techniques. Mais laquelle choisir ?

Répondre à cette question est l’objectif des rhétoriciens professionnels. Faut-il choisir la passe ou la frappe ? C’est pour cela qu’on nous paie. Au début, vous aurez du mal à déterminer l’option la plus efficace. C’est normal. Si vous parvenez simplement à être lucide sur les alternatives rhétoriques disponibles dans une situation donnée, c’est déjà un bel accomplissement. Pour développer un sens de ce qui marche, il n’y a pas de secret : il faut pratiquer. Efforcez-vous, à chacun de vos discours, de fixer

un objectif mesurable. La bonne nouvelle c’est que ça n’a jamais été aussi facile.

Au fil de cet ouvrage, je vais vous encourager à pratiquer la rhétorique dans ce stimulant terrain d’expérimentation que sont les réseaux sociaux. Rendez-vous compte : ces outils nous rapprochent du contexte dans lequel la rhétorique a émergé, le temps de l’agora, le temps des grandes assemblées citoyennes. Ils nous offrent l’opportunité de récolter des données qualitatives (comme les commentaires) et quantitatives (nombre de vues, de partages, de clics sur l’appel à l’action) qui nous permettent d’évaluer l’efficacité de nos discours. Et voici le plus enthousiasmant : c’est en développant une connaissance toujours plus fine de la nature humaine que vous améliorerez vos performances. Aristote l’avait compris.

Le bon orateur est un fin connaisseur de la nature humaine

Le deuxième livre de la *Rhétorique* d’Aristote est une enquête sociologique et psychologique. Il dresse le portrait de différents types d’auditeurs, en fonction de leur âge ou de leur richesse. Par exemple, nous dit-il, les jeunes sont « bouillants, emportés, enclins à suivre leur impulsion. Ils sont dominés par leur ardeur ; leur ambition ne permet pas de supporter le dédain, et ils s’indignent s’ils croient subir une injustice » (Aristote, *Rhétorique*, livre II, chap. 12, 1389a). Face à de telles affirmations, le lecteur contemporain aura tendance à froncer les sourcils : on ne peut pas généraliser, ça dépend des gens. Mais en rhétorique, ce relativisme est stérile. Faire un bon discours, c’est être capable d’identifier ce qui va fonctionner pour la plupart des gens. Pour y parvenir, l’orateur antique s’appuyait sur une psychologie empirique : à force d’observations, on peut se faire une idée de ce qu’il faut dire pour déclencher de la colère, de la peur, de la pitié, un vote en notre faveur ou des applaudissements. Les progrès de la psychologie expérimentale nous permettent d’avoir aujourd’hui une idée plus précise des leviers à activer pour déclencher les comportements souhaités chez le public. Au fil de cet ouvrage, vous apprendrez à les connaître et à les utiliser. Le problème, c’est qu’ils ont été surexploités par les publicitaires et autres spécialistes du marketing en ligne[4]. Il y a donc un risque de perte en efficacité : si le public suspecte un

artifice, le charme est rompu. Sauf si vous cultivez le dernier trait des bons orateurs.

Le bon orateur est amoureux de grande littérature

Le troisième livre de la *Rhétorique* est consacré au style : l'art d'exprimer nos idées de sorte qu'elles soient mémorables. Au fil des pages, Aristote illustre les techniques qu'il recommande en citant les grands auteurs de son temps et des siècles précédents. C'est le cas ici, où il s'appuie sur Homère :

> *« Les hyperboles ont un caractère de juvénilité, car elles montrent de la véhémence ; aussi les énonce-t-on surtout dans la colère. » : « Non ! Pas même s'il me faisait des présents aussi nombreux que les grains du sable et de la poussière, je n'épouserai la fille d'Agamemnon. » (Aristote,* Rhétorique*, livre III, chap. 11, 1413b).*

Ce genre de figures n'aura bientôt plus de secret pour vous. Je vous invite également à vous nourrir des grands auteurs. Il n'y a pas de secret : si vous voulez dire des choses belles et originales, vous devez lire des choses belles et originales. C'est la condition pour que votre plume et votre voix sortent du lot. C'est la condition pour augmenter la valeur perçue de vos discours. Je vous y aiderai. Et mon ambition pour vous ne s'arrête pas là.

Devenez un grand orateur

Je dois maintenant vous mettre en garde contre une erreur de débutant. Je pose toujours la même question à ceux qui commencent à travailler avec moi : que souhaitez-vous accomplir grâce à la rhétorique ?

Au fil des années, j'ai accumulé plusieurs milliers de réponses à cette question. Je les garde soigneusement. Maintenant c'est à vous, notez ce que vous souhaitez accomplir grâce à ce livre. Vraiment. Faites-le avant de passer à la suite :

....

....

....

....

La majorité des réponses sont : « Je voudrais être plus impactant(e) », « Je voudrais mieux structurer mon propos » ou encore « Je voudrais avoir plus de répartie ». Ce sont des attentes légitimes et oui, la rhétorique permet de développer ces compétences. Mais il s'agit là d'aspirations de bons orateurs, pas de grands orateurs. Un bon orateur sait capter l'attention, maintenir l'intérêt, faire passer un bon moment à son public et récolter les applaudissements. Il faut *aussi* savoir faire ça, et je vais vous l'apprendre. Mais il y a bien plus important.

La rhétorique est une discipline qui est née avec la démocratie et pour la démocratie. Elle est fondamentalement politique : c'est un outil pour mettre nos convictions en discours et notre public en mouvement. C'est là ce qui caractérise les grands orateurs. Ils ont une vision de ce que le monde devrait être et le désir de la faire advenir. C'est de là que vient leur soif de pouvoir. Et je précise d'emblée une chose : vous pouvez, quel que soit votre domaine d'expertise ou votre profession, ajouter ce supplément d'humanisme et d'éternité qui vous fera passer dans la cour des grands. Vous voulez un exemple ? Matthew Crawford.

Matthew Crawford, armé de son doctorat en philosophie politique était parti pour une carrière classique d'universitaire. Mais, petit à petit, il eut le sentiment de perdre le contact avec le réel. À la surprise générale, il décida de tout quitter pour travailler dans un atelier de réparation de motos. Il est devenu mécanicien. Philosophe mécanicien. Tout en serrant des boulons et en nettoyant des vis de mélange, il réfléchissait au rapport de ses contemporains aux objets. Il analysait notre tendance à acheter ce qu'on pourrait fabriquer et à jeter ce qu'on pourrait réparer. Il a rassemblé ses réflexions dans un livre qui connut un certain succès : l'*Éloge du carburateur*[5]. De même, que vous soyez professeur, banquier, entrepreneur, informaticien, avocat ou que sais-je, chacun de vos actes et chacune de vos paroles contribuent à façonner le monde. Apprendre la rhétorique, c'est faire le choix de démultiplier cet impact. C'est réfléchir à la manière dont

vous pourriez, depuis votre domaine, contribuer à rendre le monde un peu plus juste et un peu plus beau. Je vous repose la question : que souhaitez-vous accomplir grâce la rhétorique ?

....

....

Bien sûr, vous pourriez considérer que vous n'avez pas à vous soucier du destin du monde. C'est précisément ça l'erreur des débutants : il n'y a, en vérité, pas de simples spectateurs. Vous pouvez décider de façonner le monde ou vous résoudre à être façonné par les idées, les objets, les institutions ou les décisions des autres. Faire le choix des grands orateurs, c'est assumer d'agir sur le monde plutôt que le subir. Votre quête commence maintenant.

---

1 J'ai publié ma thèse sous la forme d'un *Traité de rhétorique à usage des historiens* (Paris, Classiques Garnier, 2015). Si cela vous intéresse, voici un article en libre accès qui reprend les grandes idées de ma recherche : « Le tact des mots : écrire et discuter l'histoire d'un sujet sensible ». Vous le trouverez facilement en tapant son titre sur Google. Et si vous ne deviez lire qu'un livre sur la rhétorique en plus de celui que vous avez entre les mains, je vous conseille vivement *L'Homme rhétorique* d'Emmanuelle Danblon. C'était ma directrice de thèse, vous serez entre de bonnes mains.

2 Montefiore, S., *Stalin. The Court of the Red Tsar*, Londres, Phoenix, 2004.

3 L'histoire de la naissance de la rhétorique est probablement mythifiée. Nous avons toutefois de bonnes raisons de penser que Corax et Tisias furent bien les auteurs du premier traité de rhétorique pour aider les citoyens à prendre la parole dans un contexte judiciaire. Sur les sources qui permettent d'en attester, voir notamment : Hinks, D. A. G., « Tisias and Corax and the Invention of Rhetoric », *The Classical Quarterly*, 34, 1940, pp. 61-69.

4 En particulier l'ouvrage *Influence, the Psychology of Persuasion* de Robert Cialdini est devenu la bible de tous ceux qui ont quelque chose à vendre. Il y décrit six leviers à activer pour pousser le public à l'action : la réciprocité, la cohérence, la preuve sociale, la sympathie, l'autorité, la rareté. En théorie, ces leviers fonctionnent. Mais comme ils sont continuellement appliqués avec les mêmes tournures de phrases et les mêmes mots, on ne voit plus que les ficelles et le discours n'est pas engageant. Sans un travail sur le style, la psychologie de la persuasion tire des balles à blanc.

5 Crawford, M., *Éloge du carburateur*, La Découverte, Paris, 2010.

Partie I

Affûtez votre esprit

Dans cette première partie, nous allons poser les fondations de votre entreprise rhétorique. Elle repose sur quatre piliers :

Écrivez votre manifeste. C’est la condition pour être autonome intellectuellement, pour cesser d’être le réceptacle et le porte-parole d’idéologies conçues par d’autres. C’est aussi ce qui rendra vos discours fascinants. Sur le long terme, ceux qui nous inspirent relèvent plus du philosophe que du magicien.

Épousez la vérité et la validité. C’est la condition pour que vos propos résistent à l’épreuve du temps, que vos paroles ne s’envolent pas au premier coup de vent. Vous allez vous exercer à construire des arguments valides à partir de données vérifiables.

Assouplissez votre esprit. Lorsque vous commencerez à diffuser des messages vrais et forts, cela ne manquera pas d’élever contre vous une foule d’opposants. Un peu de gymnastique intellectuelle vous permettra d’anticiper leurs attaques et de réduire leur pouvoir de nuisance à néant.

Structurez votre propos. Une fois que vous aurez des choses vraies, utiles et importantes à dire, nous en ferons des discours. Je vais vous donner des plans que j’ai testés et qui fonctionnent. Vous deviendrez un stratège du discours et aurez les cartes en main pour lancer votre mouvement.

LEÇON 1

Écrivez votre manifeste

Voici une lettre fascinante :

> *« Cher ami,*
>
> *Nombreux sont ceux qui m'ont supplié de vous écrire au nom de la sauvegarde de l'humanité. Mais j'ai résisté à leur requête. Je pensais que vous me trouveriez impertinent. Néanmoins, quelque chose me souffle que je dois passer outre ce genre de considération et faire appel à vous sans tenir compte des conséquences.*
>
> *Aujourd'hui, il est clair que vous êtes la seule personne au monde capable d'empêcher que n'éclate une guerre qui verrait l'humanité ramenée à l'état sauvage. Croyez-vous vraiment, quel que soit le but que vous cherchez à atteindre, que cela en vaille le prix ?*
>
> *Prêterez-vous l'oreille à l'appel de celui qui a délibérément rejeté le choix de la guerre, non sans remporter un succès considérable ?*
>
> *Quoi qu'il en soit, je vous prie de me pardonner, si j'ai commis une erreur en vous écrivant. »*

L'auteur de cette lettre est Gandhi. Son destinataire n'est autre qu'Adolf Hitler. Le 23 juillet 1939, le leader indépendantiste indien prit sa plume pour dissuader le chef allemand de déclencher un nouveau conflit mondial. Je n'arrive pas à me décider sur ce qui est le plus surprenant. Le fait que

Gandhi appelle Hitler « Cher ami » ou qu’il cherche à le convertir à la non-violence ? Le fait qu’il ait eu ne serait-ce qu’un instant l’espoir de raisonner Hitler ? Le fait même qu’une connexion ait existé entre deux personnages si radicalement opposés ? Pourtant, les deux hommes ne sont pas si différents qu’on pourrait le croire…

L’étoffe des meneurs

Si Hitler et Gandhi s’opposent comme le jour et la nuit, ils ont en commun d’avoir fasciné les foules, lancé un mouvement et changé le cours de l’histoire. Vous vous en doutez, ce pouvoir d’influence ne venait pas de trucs et astuces de prise de parole en public, d’un langage corporel travaillé ou de techniques de programmation neurolinguistique… Ce qui fit d’Hitler et de Gandhi des guides pour leurs semblables, c’est qu’ils ont fait ce que personne ne fait jamais : élaborer une idéologie.

Une idéologie c’est une logique d’idées, une petite machine qui donne un sens aux événements. Nous adhérons tous plus ou moins consciemment à une idéologie. Lorsqu’une grève éclate, certains y verront le symptôme d’un système qui met les travailleurs sous pression, d’autres une confirmation qu’en France on préfère la complainte à l’effort. Mais il s’agit là d’idéologies préfabriquées. Si vous comptez vous démarquer, il va falloir élaborer une idéologie originale : la vôtre. Cela passe par l’écriture d’un manifeste et c’est le but de cette leçon.

Avant cela, je dois clarifier un point : a-t-on le droit de prendre Hitler comme exemple de grand orateur ? Je n’ai pas choisi cet exemple au hasard. Il fait écho à un commentaire qui revient régulièrement quand je présente mon métier : « Imagine que tu sois en train de former le nouvel Hitler. » Si c’est peu vraisemblable, je ne peux l’exclure tout à fait. Ce qui différencie ma méthode des autres, c’est que je vais vous encourager à vous engager corps et âme pour une cause. Souvenez-vous : vous êtes là pour devenir de grands orateurs, pas juste de bons orateurs. Les grands orateurs sont habités, obsédés par la nécessité d’apporter un changement au monde. C’est pour cela qu’ils fascinent : ils donnent du sens à un monde qui en manque cruellement. Et c’est un fait : celui qui prend la tête d’un mouvement peut embarquer ses suiveurs au cœur des ténèbres. Suis-je donc

inconscient de partager la recette pour lancer un mouvement ? Justement pas.

Et si c’était vous ?

Il faut bien comprendre que les gens neutres, les gens désengagés, ne peuvent rien face aux aspirants à la tyrannie. Si Hitler a accédé au pouvoir, c’est qu’il a su mieux que les autres se connecter aux colères et aux frustrations de ses concitoyens. On ne stoppe pas un tel mouvement par le déni ou la condamnation. Il faut pouvoir y opposer un idéal plus désirable. C’est ce qu’a tenté Gandhi. Et si sa lettre ne fut qu’une poussière sur la marche d’Hitler, elle doit retenir notre attention sur un point. L’ascension d’Hitler a sidéré tout le monde. À la veille de la Seconde Guerre mondiale, les populations européennes n’avaient pas la moindre idée du désastre qui approchait. Gandhi, lui, sentait le vent sinistre et les pluies de sang. Il avait lu *Mein Kampf* dès 1930. Il avait perçu l’antagonisme avec la vision qu’il élaborait depuis des années[1]. En décembre 1940, il prit à nouveau sa plume :

> *« Vos écrits et vos déclarations et ceux de vos amis et admirateurs ne laissent aucune place au doute que beaucoup de vos actes sont monstrueux et étrangers à toute dignité humaine, spécialement du point de vue de personnes qui comme moi croient à l’amitié universelle. »*

On ne sait jamais à temps si le monde prend un tournant sinistre. Sauf si nous avons une idée ferme de ce qu’il devrait être.

Qui sait. Peut-être qu’en ce moment même, les ténèbres se rapprochent. Peut-être que le monde a déjà besoin de vous. Peut-être qu’il est grand temps d’écrire votre manifeste.

Un illustre précédent

Un manifeste, c'est le socle de votre pensée, de votre idéologie. C'est un document où vous allez noter votre diagnostic de ce qu'il faudrait régler en priorité et vos solutions pour rendre le monde un peu meilleur. Cela va donner un supplément d'âme à vos discours. Votre public le sentira et sera emporté dans quelque chose qui le dépasse.

Voyons à quoi cela ressemble avec un illustre précédent. Nous sommes au XVIe siècle. Resté dans l'histoire comme le protecteur des lettres, François Ier fut un artisan de la Renaissance française et un fervent défenseur de notre langue. En 1539, il imposa le français comme langue officielle unique par l'ordonnance de Villers-Cotterêts. Mais le fossé était grand entre ce texte juridique et la réalité car l'immense majorité de la population parlait de nombreux patois (tels le picard ou le normand) ou d'autres langues (telle la langue d'oc). De leur côté, les élites boudaient le français au profit du grec et du latin. Rien ne laissait présager que le français s'imposerait.

S'il est devenu la langue que nous parlons aujourd'hui, c'est en grande partie grâce au combat d'un homme, Joachim Du Bellay, et du manifeste qu'il diffusa en 1549 : *Défense et illustration de la langue française*[2]. De ce texte est né La Pléiade, un groupe de poètes militants qui renouvelèrent la production littéraire et contribuèrent à unifier la France autour d'une langue et d'une culture commune. D'où vient la force de ce manifeste ? D'une structure en 5 temps, que vous allez bientôt maîtriser :

1. **Identifier le problème :**s la France n'a pas été capable de faire émerger d'intellectuels, de scientifiques ou de poètes à la hauteur d'un Homère, d'un Aristote ou d'un Platon. Joachim Du Bellay partage ce triste constat en filant une métaphore végétale :

> *« Notre langue, qui commence encore à fleurir sans fructifier, ou plutôt, comme une plante et vergette, n'a point encore fleuri, tant s'en faut qu'elle ait apporté tout le fruit qu'elle pourrait bien produire. Cela certainement non pour le défaut de la nature d'elle, aussi apte à engendrer que les autres, mais pour la coulpe de ceux qui l'ont eue en garde, et ne l'ont cultivée à suffisance, mais comme une plante sauvage, en celui même désert où elle avait commencé à naître, sans jamais l'arroser, la tailler, ni défendre des ronces et épines qui lui faisaient*

ombre, l'ont laissée envieillir et quasi mourir. » (Défense et illustration de la langue française, p. 83)

2. **Assombrir l'horizon :** si nous ne prenons pas au sérieux l'enrichissement de notre langue, la France n'atteindra jamais le prestige d'Athènes ou de Rome. Pire encore : elle deviendra une culture de seconde zone et finira dans les oubliettes de l'histoire. Souvenons-nous, nous dit l'auteur, du destin comparé des romains et des gaulois. Les premiers ont marqué l'histoire, les seconds en ont pratiquement disparu :

« Les Romains ont eu si grande multitude d'écrivains, que la plupart de leurs gestes (pour ne pas dire pis) par l'espace de tant d'années, ardeur de batailles, vastité d'Italie, incursions d'étrangers, s'est conservée entière jusques à notre temps. Au contraire, les faits des autres nations, singulièrement des Gaulois, avant qu'ils tombassent en la puissance des Français, et les faits des Français mêmes depuis qu'ils ont donné leur nom aux Gaules, ont été si mal recueillis, que nous en avons quasi perdu non seulement la gloire, mais la mémoire. » (Défense et illustration de la langue française, p. 83)

3. **Dénoncer les coupables et leurs idées fausses :** certains veulent faire croire que la langue française est par nature impropre à la science, à la philosophie et à la poésie. Mais s'ils consacraient leur temps à produire des idées plutôt qu'à apprendre le grec et le latin, nous n'en serions pas là. Du Bellay interpelle donc les lettrés de son temps :

« Je vous demande donc vous autres, qui ne vous employez qu'aux translations, si ces tant fameux auteurs se fussent amusés à traduire, eussent-ils élevé leur langue à l'excellence et hauteur où nous la voyons maintenant ? » (Défense et illustration de la langue française, p. 89)

4. **Justifier la solution :** il est grand temps d'investir notre langue. C'est ce qui a permis aux grandes civilisations de rayonner. C'est ce qui nous permettra de les égaler :

« Je ne veux pas donner si haut los à notre langue, parce qu'elle n'a point encore ses Cicérons et Virgiles ; mais j'ose bien assurer que si les savants hommes de notre nation la daignaient autant estimer que les Romains faisaient la leur, elle pourrait quelquefois, et bientôt, se mettre au rang des plus fameuses. » (Défense et illustration de la langue française, p. 102)

5. **Appelez à l'action** : publions dans notre langue, créons des formes littéraires originales, n'ayons pas peur d'inventer de nouveaux mots :

« Ne crains donc, poète futur, d'innover quelque terme en un long poème, principalement, avec modestie toutefois, analogie et jugement de l'oreille, et ne te soucie qui le trouve bon ou mauvais : espérant que la postérité l'approuvera, comme celle qui donne foi aux choses douteuses, lumière aux obscures, nouveauté aux antiques, usage aux non accoutumées, et douceur aux âpres et rudes. » (Défense et illustration de la langue française, p. 116)

En s'appuyant sur l'articulation de ce texte, rédigeons maintenant votre manifeste.

Identifiez le problème

Si vous souhaitez que le public vous accorde son attention, confrontez-le à un problème. C'est en effet nos problèmes qui nous mettent en mouvement. C'est lorsque nous butons sur quelque chose que nous avons soif de solutions, que nous sommes motivés à apprendre. Ainsi, à l'aube de votre campagne, votre première préoccupation n'est pas « qu'est-ce que je propose ? » mais « quels problèmes je règle ? ».

Au fur et à mesure de cet ouvrage, vous apprendrez les techniques pour présenter les problèmes d'une manière qui capte l'intérêt et retienne l'attention du public. À ce stade, faites simplement la liste de deux, trois voire quatre problèmes que vous comptez régler avec votre projet, avec vos

produits, avec vos services. Par exemple, le livre que vous êtes en train de lire part des trois problèmes suivants :

- L'indifférence à laquelle se heurtent la plupart des gens qui ont une cause ou un projet à défendre.
- La difficulté de faire entendre sa voix à l'heure de la distraction et de la surcharge informationnelle.
- Le ressentiment et la colère qui gagnent ceux qui ne trouvent pas une place dans notre société.

À vous de jouer ! Prenez le temps de faire votre liste et passons à la suite.

Assombrissez l'horizon

Pour que votre discours fonctionne, votre public ne doit pas seulement comprendre qu'il y a un problème. Il doit aussi en ressentir la gravité. Sinon, une petite voix va s'allumer dans sa tête et lui suggérer qu'il aurait mieux à faire que de vous écouter. Afin de maintenir l'attention de votre public, montrez-lui les conséquences auxquelles il s'expose s'il ne fait rien. Sur ce point, je dois vous mettre en garde contre l'erreur dans laquelle tombent la plupart des militants.

La petite voix, votre plus farouche adversaire

Ça nous arrive à tous. On s'installe à notre bureau avec la ferme intention d'avancer dans notre travail. Mais au bout de quelques minutes, une petite voix nous interrompt : « Il faut absolument que je réponde à ce mail », « Est-ce que j'ai bien payé cette facture ? », « Je devais rappeler ma mère ! »…

C'est grâce au livre du psychologue américain Daniel Levitin *L'esprit organisé* que j'ai trouvé l'origine de cette petite voix. Pour la comprendre, il faut se souvenir que notre espèce a passé la plus grande partie de son histoire sans l'écriture. Cette petite voix, qui nous envoie de façon aléatoire des choses à faire, était alors le seul outil à notre disposition pour ne pas passer à côté d'une tâche importante.

Aujourd'hui, cette petite voix est le plus grand concurrent de nos discours écrits et oraux. Si ce que nous avons à dire n'est pas d'une importance cruciale, la petite voix de chacun de vos auditeurs lui trouvera une meilleure occupation. D'où l'importance de partir d'un problème et d'en faire ressentir la gravité.

Lorsque vous écoutez les discours des activistes, ils ont tendance à se reposer sur les leviers de l'indignation (comment peut-on laisser faire ça ?) et de la honte (quel futur allez-vous laisser à vos enfants ?). Ce ne sont pas des leviers efficaces. C'est un chantage moral qui tire par la manche plus qu'il n'attire. Pour trouver ce qui fonctionne, il faut regarder du côté des spécialistes de la vente et de la publicité.

Le métier d'un publicitaire est d'amener les gens à accomplir un acte douloureux : dépenser de l'argent. Comment y parvenir ? En repartant des besoins fondamentaux : la sécurité, la santé, le plaisir, le confort, l'amour, la protection de ceux qu'on aime, la reconnaissance sociale[3]. Assombrir l'horizon de votre public revient tout simplement à montrer en quoi son inaction va l'empêcher d'assouvir ses besoins. Pour vous donner un exemple, voici comment je pourrais commencer un texte pour vous persuader d'écrire votre manifeste :

> *Regardez autour de vous. Pensez-vous sincèrement que les politiciens, les dirigeants de grandes entreprises, les stars du sport et du show business valent 10 fois, 100 fois, 1000 fois mieux que vous ? Pourtant, c'est bien eux qui ont accès aux meilleures écoles, aux meilleurs avocats et aux meilleurs médecins. Et si le bateau coule, ils vous devanceront sur les canots de sauvetage. Il n'y a pas de raison pour que ça change : les règles du jeu ont été écrites en votre défaveur…*

Vous voyez l'idée ? Maintenant c'est à vous : repartez des problèmes que vous avez identifiés et assombrissez l'horizon. Décrivez la dystopie vers laquelle court votre public s'il détourne les yeux. À ce stade, ne vous en faites pas si votre style est hésitant : je vous donnerai les outils pour le polir dans la seconde partie de cet ouvrage.

Dénoncez les coupables et leurs idées fausses

On entre dans la dimension épique de votre manifeste. Vous n'allez pas seulement régler un problème, vous allez lancer une quête. Sur votre chemin se dresseront de nombreux ennemis dont vous devrez triompher. Mais attention… Si un mouvement se construit autant « autour » que « contre », c'est une subtile alchimie à trouver. Si vous passez trop de temps à parler de vos opposants, vous apparaîtrez agressif et jaloux. Si vous faites comme s'ils n'existaient pas, vous paraîtrez faible et consensuel. Ceci dit, vos opposants n'ont pas à être des personnes clairement identifiées. Je vous conseille plutôt de les choisir dans ces quatre catégories :

- Les groupes de gens
- Les systèmes établis
- Les fausses solutions
- Les idéologies opposées

Si je devais faire cet exercice, je noterais que je me bats contre :

- les gens qui se plaignent et s'indignent plutôt que d'agir,
- l'industrie du divertissement qui conduit les gens à se passionner pour d'autres vies que la leur,
- les méthodes superficielles qui prétendent vous changer en grands orateurs avec quelques « secrets »,
- l'idéologie selon laquelle les individus seraient déterminés socialement, sans espoir d'améliorer leur condition par la volonté.

Maintenant, c'est à vous : présentez ce qui s'oppose à l'avènement d'un monde meilleur.

Un principe méconnu de persuasion

Les contre-arguments sont plus forts que les arguments. Lorsque nous identifions un biais dans l'argumentation d'un adversaire, le public aura tendance à y voir une preuve de son manque de vertus morales et intellectuelles. Partant de ce constat, le psychologue social américain William J. McGuire développa, au début des années 1960, une nouvelle méthode de persuasion : la théorie de la vaccination (*inoculation theory*). L'objectif est que votre public développe des défenses immunitaires contre les attaques qu'il recevra s'il adhère à votre position.

La technique consiste simplement à prévenir le public qu'il y aura des attaques et à l'exposer à une version faible du discours de vos opposants. Il sera ainsi préparé à contrer les attaques plus virulentes.

Je peux par exemple vous assurer que lorsque vous annoncerez que vous vous formez à la rhétorique, certains ne manqueront pas de vous dire que c'est une discipline dangereuse. Il n'y a qu'à voir tous ces politiciens qui ont manipulé les foules au cours de l'histoire. C'est bien vrai. Il ne faudrait surtout pas que ces puissants outils tombent entre les mains du plus grand nombre…

Sur l'*inoculation theory*, voir McGuire, W. « Inducing resistance to persuasion. Some contemporary Approaches », *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 1, 1964, pp. 191-229.

Justifiez votre solution

Un bon discours doit s'adresser à la tête et au cœur de votre public. En termes rhétoriques, il s'agit de parvenir à convaincre et à persuader. Nous reviendrons sur ces notions dans la leçon 9.

À ce stade, notez bien ceci : **convaincre** le public suppose de lui donner de bonnes raisons de changer d'opinion. **Persuader** le public suppose de le motiver à agir[4]. Si vous vous contentez de convaincre votre public, il se rangera peut-être à votre point de vue, mais rien ne dit qu'il changera son comportement (la plupart des fumeurs sont convaincus que le tabac est mauvais pour la santé). Si vous vous contentez de persuader votre public, il pourra, à froid, vous en vouloir de l'avoir manipulé. À ce stade de votre manifeste, vous avez surtout activé les leviers de la persuasion. Vous avez suscité la crainte en présentant un problème. Vous avez amplifié cette émotion en montrant à votre public que ses besoins seront entravés s'il ne passe pas à l'action. Il est temps de le faire redescendre et de justifier rationnellement votre solution.

Pour justifier efficacement une solution, vous avez besoin d'un nouvel outil rhétorique : les *lieux*. L'idée est qu'à chaque situation de prise de parole en public correspond une sorte de commode avec différents tiroirs : des lieux d'où on peut puiser nos arguments. Lorsque que vous êtes en situation de justifier une solution, votre commode comporte quatre tiroirs :

- **L'opportunité** : montrer que c'est le moment où jamais pour agir.

- **La faisabilité** : montrer que la solution est réaliste et même simple à mettre en œuvre.
- **L'utilité :** montrer les conséquences positives de la mise en œuvre de la solution.
- **La moralité :** montrer que la solution permet de concrétiser des valeurs universelles (liberté, égalité, fraternité, équité, respect, dignité…).

Les 5 canons de la rhétorique

Il s'agit des 5 étapes nécessaires pour faire un bon discours :

- **L'invention** est la phase au cours de laquelle vous rassemblez la matière de votre discours. Les *lieux* sont un des outils dont vous aurez besoin pour le faire efficacement. Je vous en donnerai d'autres.
- **La disposition** est la réflexion stratégique sur les parties de votre discours pour en maximiser l'efficacité. Dans ce chapitre, j'ai fait ce travail pour vous et vous découvrirez d'autres plans testés et approuvés au fur et à mesure de votre lecture.
- **Le style** est un travail sur le choix des mots, des formules et des figures afin de rendre votre discours original et mémorable. Nous nous occuperons de votre style dans la deuxième partie de cet ouvrage.
- **La mémoire** est la phase au cours de laquelle vous allez intégrer votre propos pour pouvoir, le moment venu, vous détacher du texte et être focalisé sur votre relation au public.
- **La performance,** enfin, est le travail sur votre rythme, sur votre volume et sur le niveau d'énergie que vous envoyez au public. L'objectif est alors de changer votre prise de parole en événement. Nous y reviendrons.

Dans un discours, il n'est pas toujours judicieux d'en passer par l'ensemble des lieux : cela risque de lasser votre public. Il est cependant important, dans la phase de préparation – *l'invention* – de vérifier que vous avez bien de la matière pour défendre votre solution selon ces quatre dimensions. C'est la condition pour anticiper les attaques de vos adversaires : « oui, ça fait rêver cette solution, mais est-ce bien réaliste ? » ou encore « d'accord, c'est faisable mais est-ce bien souhaitable ? »…

Personnellement, quand je présente une solution, j'aime bien utiliser un modèle que j'appelle *la rampe de lancement.* Je présente un premier

argument et je propulse le second avec une formule du type : « mais il y a encore plus important ». Par exemple, je peux défendre la nécessité de se former à la rhétorique en passant de l'opportunité à la morale :

Il n'a jamais été aussi urgent d'apprendre la rhétorique. À l'heure de l'infobésité, à l'heure du flux incessant des distractions et des notifications… la ruée vers l'attention est si rude que seuls les excellents orateurs peuvent faire entendre leur voix. Au moment où je vous parle, les efforts que vous consacrez à développer votre projet ou à peaufiner votre produit sont peut-être vains. Tout votre travail et votre passion seront perdus si vous ne savez pas capter l'attention. Et cela nous amène à un point bien plus important.

C'est de justice dont nous parlons. Est-ce que vous allez accepter que des gens qui sont peut-être bien moins rigoureux que vous, bien moins habités que vous, bien moins éthiques que vous, fassent passer leurs messages avant les vôtres ?

Ensuite, dans la discussion, je peux compléter avec les lieux de l'efficacité et de la faisabilité. Maintenant c'est à vous : exercez-vous à présenter votre solution comme *opportune, faisable, utile et morale.* Une fois que c'est fait, passons à la partie la plus cruciale de votre discours.

Appelez à l'action

Choisissez bien le mot de la fin

Dans la dernière partie de votre discours, il s'agit de déclencher le passage à l'action. Vous pouvez le faire de deux façons : en jouant sur l'envie de se démarquer (« seuls les plus audacieux passeront à l'action ») ou sur le conformisme et la pression sociale (« tous vos voisins sont déjà passés à l'action »).

Quel levier choisir ? Pour y répondre, Robert Cialdini a conçu une expérience ingénieuse*. Avec son équipe, il a créé deux types de flyers faisant la promotion d'un musée de San Francisco. Les uns jouaient sur l'audace (« Démarquez-vous de la foule »), les autres sur le conformisme (« Plus d'un million de visiteurs chaque année »). Ces flyers ont ensuite été distribués à la sortie de salles de cinéma. Les spectateurs qui avaient visionné un film d'épouvante ont été bien plus sensibles aux

appels à l'action conformistes… et les spectateurs émoustillés par une comédie romantique furent bien plus sensibles au levier de l'audace.

Conclusion : le levier que vous activez doit dépendre de la gamme émotionnelle dont vous avez le plus teinté votre discours. Si vous avez surtout suscité la peur vis-à-vis du problème, privilégiez le levier rassurant du conformisme. Si vous avez surtout mis en avant le caractère excitant de votre solution, privilégiez l'audace.

* Cialdini, R., *Pre-suasion: A revolutionary way to influence and persuade*, Simon and Schuster, 2016.

Si vous souhaitez que votre discours soit suivi d'effet, il y a une règle toute simple : donnez à votre public des actions concrètes à effectuer. Par exemple, si je donne une conférence pour persuader mon public de travailler son style, je vais terminer en leur donnant un exercice à pratiquer : une fois par semaine, prenez un roman, lisez-le jusqu'à ce que vous soyez au beau milieu d'une intrigue captivante puis fermez le livre et écrivez la fin de la page. Comparez ensuite ce que vous avez écrit à l'original.

Quel que soit le problème dont vous partez, la fin de votre discours doit permettre à votre public de commencer à le régler. Cette nécessité de conclure par un appel à l'action aussi concret que possible a été mise en lumière par le travail d'un psychologue américain : Howard Leventhal.

Howard Leventhal a passé une bonne partie de sa carrière à chercher les moyens de persuader les patients de prendre soin de leur santé. Dans une célèbre expérience publiée en 1965[5], il a comparé l'efficacité de différentes brochures destinées à encourager la vaccination contre le tétanos. Pour rendre ces brochures plus ou moins effrayantes, il a joué sur les photographies et sur les détails donnés par écrit sur les effets de la maladie. Comme il s'y attendait, le souhait de se faire vacciner augmente avec le niveau de peur engendré. Mais la peur n'a poussé les participants à se faire réellement vacciner que si la brochure proposait une liste d'étapes claires et simples pour le faire. Si on ne propose pas d'actions concrètes, la peur n'amène pas à agir : elle produit du déni. Ne ruinez plus vos efforts, terminez vos discours par un appel à l'action.

Félicitations !

Vous venez de faire ce que pratiquement personne ne fait : vous avez pris le temps d'élaborer votre propre idéologie, vous avez écrit votre manifeste.

Vous n'êtes plus le jouet de pensées préfabriquées ou le porte-parole de slogans conçus par d'autres. Vous êtes sur le point de rejoindre le camp de ceux qui façonnent l'histoire.

Les chapitres suivants vont vous permettre d'affûter votre pensée, de révéler votre style et de lancer votre mouvement.

---

1 Dans les années 1920, Gandhi écrivit un livre manifeste intitulé *La Jeune Inde.* On y trouve notamment son célèbre texte sur la non-violence, dont voici un extrait : « La non-violence est un état parfait. C'est un but vers lequel tend, bien qu'à son insu, l'humanité tout entière. L'homme ne devient pas divin lorsque, dans sa personne, il incarne l'innocence ; c'est alors seulement qu'il devient véritablement homme. Tels que nous sommes actuellement, mi-hommes, mi-bêtes, nous avons la prétention, dans notre arrogante ignorance, de remplir le rôle dévolu à notre espèce, lorsque nous rendons coup pour coup et que nous nous abandonnons à la colère. » (Gandhi, *La jeune Inde*, Paris, Stock, 1924, p.32)

2 Joachim Du Bellay, *Défense et illustration de la langue français*, Crozet, Paris, 1549, éd. 1839.

3 Pour une plongée sans langue de bois au cœur des techniques employées par les vendeurs et les publicitaires, je vous recommande *Cashvertising* de Drew Eric Whitman. Vous pouvez compléter cette lecture par *Buyology* de Martin Lindstrom et *The Adweek Copywriting Handbook* de Joseph Sugarman. Je vous encourage également à suivre de près les activités de ces trois spécialistes français du marketing en ligne : Jean Rivière, Antoine BM et Stanislas Leloup.

4 D'ailleurs, émotion et motivation ont la même racine latine, *movere* (mouvoir, mouvement).

5 Leventhal, H., Singer, R., & Jones, S., « Effects of fear and specificity of recommendation upon attitudes and behavior », *Journal of personality and social psychology*, 2(1), 20, 1965.

LEÇON 2

Épousez la vérité et la validité

Le 20 janvier 2017, Donald Trump, fraîchement élu président des États-Unis, donne son discours d'investiture sur l'esplanade du Capitole à Washington. Comme à son habitude, il n'avait pas manqué de se vanter un peu en vue de l'événement : « Il devrait y avoir une foule incroyable, peut-être une affluence record. » Le problème, c'est que les photos diffusées le jour même sur les réseaux sociaux laissent apparaître une foule clairsemée, surtout si on les compare aux photos prises lors de l'investiture de Barack Obama… Le service de communication du président se met donc en marche. Le 21 janvier, l'attaché de presse de la Maison Blanche, Sean Spicer, déclare « Jamais autant de monde n'a assisté à une investiture, non seulement sur place, mais aussi à travers le monde[1]. »

Pour appuyer ses déclarations, il fournit des chiffres : 420 000 personnes auraient pris le métro le jour de l'investiture de Trump, contre 317 000 passagers comptabilisés le jour de l'investiture d'Obama. Ce n'est pas une preuve irréfutable, mais c'est effectivement un fait qui soutient la version de la Maison Blanche. Et si Donald Trump était victime d'une campagne de discrédit ? On serait en droit de le penser si les chiffres fournis étaient bons. En fait, selon les chiffres publiés par la Metropolitan Area Transit Authority de Washington, 1,1 million de voyageurs ont pris le métro lors du discours d'investiture d'Obama en 2009. Trois fois plus que pour Trump. Pourtant, la communication présidentielle ne se démonte pas. Et lorsqu'un journaliste de la NBC met la porte-parole de Trump Kellyanne Conway face à ses

contradictions, elle répond qu'ils disposent de « faits alternatifs[2] ». L'expression annonce l'entrée dans une nouvelle ère. Cinq jours plus tard, les chiffres des spécialistes du comptage de foule apparaissent : environ 600 000 personnes auraient assisté à l'investiture de Trump contre 1 800 000 à celle d'Obama en 2009[3]. Pourtant, le 45e président des États-Unis persiste dans un entretien accordé à ABC News : « J'ai regardé cette marée humaine et je me suis dit : Wow ! J'en ai vu des foules. De grandes foules, de très grandes foules. Mais ça, c'était une foule. J'ai regardé les chiffres en provenance de différentes sources : nous avions la plus grande foule dans l'histoire d'un discours d'investiture. J'ai dit aux gens qui s'étaient déplacés qu'on ne les oublierait plus jamais. Dès lors, je vous empêcherai et j'empêcherai les gens comme vous de rabaisser cette foule, de rabaisser les gens qui sont venus de loin à Washington, parce qu'ils m'aiment et, encore plus important, parce qu'ils aiment ce que je dis[4]. »

Peut-on dire qu'il s'agit d'un mensonge ? En fait, c'est bien pire que ça…

La vérité ringardisée

En 2016, le dictionnaire d'Oxford faisait de « post-vérité » son mot de l'année. Cette expression fait référence à des circonstances dans lesquelles les faits objectifs ont moins d'influence pour modeler l'opinion publique que les appels à l'émotion et aux opinions personnelles.

L'expression fut rapidement critiquée. Les historiens ont rappelé que le mensonge et la propagande ont toujours joué un rôle en politique et les psychologues ont expliqué que l'homme a une tendance naturelle à confirmer ses croyances plutôt qu'à les mettre à l'épreuve. Mais ne vous y trompez pas : nous avons bien basculé dans une nouvelle ère. Une ère où il n'a jamais été aussi facile de rendre dérisoire les nobles causes, de décrédibiliser l'expertise, de ridiculiser toute tentative de tracer les frontières entre le juste et l'injuste, l'utile et l'inutile, le beau et le laid, le vrai et le faux. Si vous comptez déployer vos ailes d'orateur et apporter un changement positif au monde, vous allez devoir triompher d'un véritable monstre. Donnons un visage à cette créature.

Qu'est-ce que le bullshit *?*

Dans un essai intitulé *Total Bullshit ! Au cœur de la post-vérité**, le chercheur en neurosciences Sebastian Dieguez décrit notre époque comme celle d'une inexorable ascension du *bullshit* (balivernes, foutaises, baratin selon les traductions). Il ressort de son analyse que le *bullshit* est bien plus pernicieux que le mensonge.

Le menteur cherche à tromper le récepteur en lui faisant passer le faux pour le vrai. Pour ce faire, il doit connaître la vérité, précisément pour éviter que le récepteur ne la découvre. En ce sens, le menteur a le souci de la vérité, ou plus précisément, la vérité le préoccupe. Ce qui caractérise le *bullshiteur*, au contraire, c'est sa négligence, son absence de considération pour la vérité. Si ce qu'il dit s'avère exact, c'est le fruit du hasard. Il parle seulement pour que cela produise son petit effet.

Pour illustrer la quintessence du *bullshit,* Sebastian Dieguez cite ce tweet de Donald Trump : « Je pense que l'un des meilleurs termes que j'ai inventés est “fake“. J'imagine que d'autres gens l'ont utilisé, au cours des années, mais je ne l'ai jamais remarqué. »

---

* Dieguez, S., *Total bullshit ! Au cœur de la post-vérité*, Paris, PUF, 2018.

Les 4 tentacules de la post-vérité

Dans cet ouvrage, je vais vous encourager à construire, à polir et diffuser votre message. Lorsque vous allez vous frotter à l'espace public vous allez tomber nez à nez avec quatre évolutions intellectuelles qui empoisonnent la vie de ceux qui ont des choses importantes à dire. Elles ne vous disent peut-être encore rien mais elles sont bien là, à l'affût... Je les appelle les 4 tentacules de la post-vérité :

- Le relativisme
- L'intellectualisme
- Le populisme
- Le sensationnalisme

Je vais vous raconter l'histoire de chacune de ces évolutions de la pensée contemporaine. Je vais vous dire précisément en quoi elles menacent la

force de vos discours et de vos arguments. Et surtout je vais vous donner les armes pour entrer en résistance.

« Tu as ton point de vue, j'ai le mien » : l'essor du relativisme

La première histoire que je vais vous raconter est celle d'un des procès les plus intéressants du XXe siècle dont l'issue continue de façonner notre vie intellectuelle : il opposa un sculpteur français d'origine roumaine, Constantin Brâncuși (1876-1957), à l'État américain. Constantin Brâncuși avait fait ses classes à Paris dans l'atelier du sculpteur impressionniste Auguste Rodin. Progressivement, Brâncuși s'est éloigné de l'art figuratif pour réaliser des sculptures de plus en plus abstraites. Un jour d'octobre 1926, alors qu'il était aux États-Unis pour exposer ses œuvres, il apprend que la douane américaine refuse de laisser passer ses sculptures. En effet, elles sont tellement abstraites que les douaniers les ont classifiées non pas comme des œuvres d'art mais comme des objets usuels. Si le sculpteur veut que ses œuvres entrent sur le territoire américain, il devra s'acquitter d'une taxe de 40 % de leur valeur. Brâncuși, qui connaît des intellectuels influents, parvient toutefois à faire libérer ses œuvres et à organiser son exposition. Mais, lorsqu'il vend l'une de ses pièces maîtresses, *L'oiseau dans l'espace*, au photographe Edward Steichen, ce dernier est sommé de payer la taxe. Il s'exécute puis décide d'attaquer l'État américain pour faire reconnaître la valeur artistique de sa sculpture et bénéficier de l'exemption.

Pour déterminer juridiquement ce qu'est une œuvre d'art, les douaniers se réfèrent au Tariff Act de 1922, qui stipule que :

> *« La sculpture, en tant qu'art, est cette discipline des beaux-arts qui consiste à tailler et à sculpter dans la pierre ou tout autre matériau massif, ou à modeler dans l'argile ou toute autre substance plastique, en vue d'une reproduction ultérieure par la fonte ou le moulage, des imitations d'objets naturels, principalement des formes humaines ; elle représente ces objets dans leurs proportions véritables qu'il s'agisse de longueur, de largeur, d'épaisseur, ou seulement de longueur et de largeur. »*

Cette définition est basée sur le concept antique de *mimésis*, selon lequel l'art produit des imitations d'objets du monde, de personnes. L'un des enjeux du procès est donc de déterminer dans quelle mesure l'on peut dire que la sculpture *L'oiseau dans l'espace* ressemble bien à un oiseau. Pour comprendre le cœur de la question, prenez le temps de vérifier à quoi ressemble cette œuvre.

Voici l'un des échanges clefs du procès entre l'avocat de la défense et un des témoins présentés par les plaignants, un critique d'art censé attester de la valeur artistique de l'œuvre :

*« **L'avocat :** Vous pensez que cet objet est un oiseau ?*

*— **Le critique d'art :** Si l'artiste l'a appelé un oiseau, je le prendrais au sérieux. Ce serait mon premier effort de le voir comme un oiseau. Dans cette sculpture particulière, il y a les éléments d'un oiseau, certains éléments.*

— Quels éléments ?

— Si vous regardez la pièce de sculpture de profil, vous voyez là, c'est comme la poitrine d'un oiseau, surtout de ce côté.

— Toutes les poitrines d'oiseaux sont-elles plus ou moins arrondies ?

— Oui.

— N'importe quelle pièce de bronze arrondie pourrait, en d'autres termes, représenter un oiseau ?

— Je ne peux pas dire.

— Ça ressemble aussi à la quille d'un bateau ?

— S'il était couché.

— Et aussi un peu comme le croissant d'une nouvelle lune ?

— Oui.

— Si M. Brâncuși appelait cela un poisson, ce serait alors pour vous un poisson ?

— S'il l'appelait un poisson, je l'appellerais un poisson. »

L'avocat parvient donc, par ses questions, à montrer l'absence de raisons objectives de reconnaître la ressemblance entre la sculpture et un oiseau : elle pourrait aussi bien ressembler à un poisson, à la lune ou à la quille d'un

bateau. Lorsque vient son tour de passer à la barre, Edward Steichen décide donc de changer de stratégie :

« Il ne ressemble pas à un oiseau mais je le ressens comme un oiseau ; [...] Je ne dis pas que c'est un oiseau en vol ; je dis qu'il suggère un oiseau dans l'espace. »

La ressemblance serait donc intérieure, subjective, suggestive. Le juge sent bien que quelque cloche avec cet argument :

« Croyez-vous qu'il y aurait plus d'un visiteur sur dix mille qui imaginerait qu'il s'agit d'un oiseau ? »

Mais on ne peut empêcher certaines personnes de percevoir la sculpture comme un oiseau. Edward Steichen gagna son procès, ouvrant ainsi la voie à la reconnaissance de l'art abstrait.

La lecture que l'on fait habituellement de cet événement est qu'il s'agit d'une victoire du progrès sur le conservatisme[5]. La conception traditionnelle de l'art, d'un art qui devait chercher à représenter le monde, n'était plus dans l'air du temps. Grâce à ce procès, elle a évolué.

Je voudrais vous proposer une autre lecture : celle de la victoire du relativisme sur la recherche d'objectivité. Lorsque l'art est figuratif, un échange peut s'instaurer entre le public, l'œuvre et le monde, à l'instar de celui qui s'instaura entre l'avocat et le critique : est-ce ressemblant ? Est-ce différent ? En quoi ? Pourquoi ? L'art abstrait, pour sa part, n'a plus de comptes à rendre au réel. Il finit par ne générer que des monologues.

En quoi cela vous concerne-t-il ?

À la suite de cette victoire dans le domaine de l'art, le relativisme a, au cours du XXe siècle, gagné l'ensemble des sciences sociales et, enfin, s'est imposé auprès du grand public. Concrètement, cela signifie que si vous faites l'effort d'ancrer vos discours dans le monde, si vous avez le souci des données et des preuves, vos adversaires peuvent réduire vos efforts à néant en affirmant qu'ils ont un autre point de vue, qu'ils ne perçoivent pas les

choses de cette façon. Bien sûr, vous pouvez lutter, tenter de réaffirmer l'importance d'appuyer ses opinions sur des faits. Mais dans l'échange qui va s'instaurer, vous serez probablement confronté au deuxième tentacule de la post-vérité : l'intellectualisme.

« Qu'est-ce que le sens ? » : l'essor de l'intellectualisme

Au début des années 1960, le philosophe français Jacques Derrida commence à bâtir son œuvre. Au cœur de sa pensée se situe un concept qui allait profondément marquer les sciences humaines : *la déconstruction.* Partant du principe qu'il ne peut pas y avoir de pensée objective, le philosophe s'est mis à traquer dans les textes de ses illustres prédécesseurs tous les indices de subjectivité, d'idéologie, de systèmes de valeur. À sa suite, des chercheurs se sont emparés des travaux issus de l'ensemble des sciences, diffusant le message que sous couvert du prestige accordé aux scientifiques, les chercheurs étaient des idéologues comme les autres. Le résultat fut un océan de textes, d'articles, de thèses, de colloques, de conférences visant à déconstruire la science. Le pire c'est que les travaux issus de ce courant de la déconstruction sont pratiquement illisibles. Comme si ces auteurs cherchaient à faire de l'obscurité de leur style une preuve de la profondeur de leur pensée[6]. Je voudrais vous en donner un exemple. Dans un essai publié en 1967, *Le discours de l'histoire,* l'intellectuel français Roland Barthes nie la capacité des historiens à raconter *ce qui s'est vraiment passé*. Son raisonnement est le suivant : les historiens ne rapportent pas des listes de faits brut, ils les mettent en récit. Or, quand on raconte une histoire, on doit nécessairement adopter un point de vue, faire des choix sur ce qu'on décide ou non de raconter. C'est finalement assez trivial et insuffisant pour nier sa scientificité à l'histoire[7], mais formulé dans un style obscur, cela peut faire son petit effet :

« Le discours historique est essentiellement élaboration idéologique, ou pour être plus précis, imaginaire, s'il est vrai que l'imaginaire est le langage par lequel l'énonçant d'un discours (entité purement linguistique) « remplit » le sujet de l'énonciation (entité psychologique ou idéologique). On comprend dès lors que la notion de « fait » historique ait souvent, ici et là, suscité une certaine méfiance. » (Roland Barthes, *Le discours de l'histoire*)

Deux raisons permettent d'expliquer l'influence exercée par ce genre de discours sur le monde académique pendant des décennies. La première a été mise en lumière par l'anthropologue Dan Sperber : il y a un *effet gourou*[8]. Si le disciple n'est pas capable de donner une interprétation des propos du gourou, c'est qu'il n'est pas encore prêt à recevoir ses fulgurances et il risque d'être mis au ban de la communauté. Cela explique que des universitaires aient pu passer leur carrière à discourir obscurément sur les sciences sociales plutôt que de les étudier réellement.

La deuxième raison est moins avouable : la paresse intellectuelle. En effet, il est plus facile de disserter sur l'écriture de l'historien que de faire le travail d'un historien. De même, il est plus facile de disserter sur les limites de l'objectivité que de s'efforcer d'être objectif.

Le baratin pseudo profond

En 2015, une équipe de chercheurs testa la réceptivité au baratin (*bullshit*)*. La méthode consistait à soumettre des énoncés à des participants qui devaient en évaluer la profondeur. Il s'agissait donc de déterminer si les maximes étaient riches de sens et d'enseignements.

Certains énoncés étaient produits par un générateur d'aphorismes aléatoire, par exemple : « La conscience est la croissance de la cohérence et de nous-même ». D'autres provenaient des tweets d'un certain Deepak Chopra, gourou dans le domaine du développement personnel : « La matière est l'expérience dans la conscience d'une réalité immatérielle plus profonde ». Les participants devaient, enfin, juger la profondeur de banalités (« Les nouveaux nés exigent une attention constante ») et de slogans motivationnels dont on peut réellement tirer un sens et des enseignements (« Une personne mouillée ne craint pas la pluie »). Avant l'expérience, les participants avaient passé un test psychologique pour évaluer leur esprit critique (le Cognitive Reflection Test).

Les résultats révélèrent deux choses : premièrement, moins les participants sont performants au test d'esprit critique et plus ils perçoivent de profondeur dans des énoncés fumeux. Deuxièmement, et c'est plus inquiétant, les scores de profondeur que les participants ont donné aux énoncés étaient en moyenne très élevés. Cela signifie que nous avons une tendance naturelle à percevoir de la profondeur là où il n'y en a pas. Et cela d'autant plus que nous percevons l'auteur des propos comme une autorité.

---

* L'article, intitulé « On the Reception and Detection of Pseudo-profound Bullshit » est disponible ici : https://source.sheridancollege.ca/fhass_huma_publ/1/

En quoi cela vous concerne-t-il ?

Lorsque vous allez justifier vos solutions, apporter des éléments pour prouver qu'elles sont utiles et efficaces, certains de vos opposants vont essayer de vous emmener sur le terrain de l'intellectualisme. C'est-à-dire que plutôt que de vous opposer une solution qu'ils jugeraient plus utile et plus efficace, ils vont nier la possibilité même de savoir ce qui est utile et efficace. Je vous propose donc de distinguer à partir de maintenant l'*intellectualisme* et la *réflexion* :

- La *réflexion* cherche à donner du sens, l'*intellectualisme* à le déconstruire.
- La *réflexion* cherche à s'appuyer sur le monde, l'*intellectualisme* à s'en évader.

Réfléchir c'est se demander : « Qu'est-ce qui me prouve que ma solution est utile, efficace et morale ? ».

Intellectualiser c'est se demander : « Qui a le droit de déterminer ce qui est utile ? », « L'efficacité ne signifie-t-elle pas différentes choses pour différentes personnes ? », « Qu'est-ce que la morale ? »

Une dose d'intellectualisme ne fait pas de mal. Mais en devenant dominant dans les sciences humaines et sociales, l'intellectualisme a fini par affaiblir le prestige de la recherche scientifique aux yeux du grand public. Ce faisant, l'intellectualisme a ouvert la voie à des gens qui avaient tout intérêt à brouiller les frontières entre le vrai et le faux.

« Ne vous laissez pas enfumer par les experts » : l'essor du populisme

En mai 1985, trois chercheurs du *British Antartic Survey* rapportèrent une découverte inquiétante : la quantité d'ozone dans l'atmosphère au-dessus de l'Antarctique avait brusquement diminué, augmentant les risques pour la vie sur terre. Au début, cette découverte se heurta au scepticisme de la communauté scientifique. Mais leurs observations furent bientôt confirmées par d'autres : il y avait bien un trou en expansion dans la couche d'ozone.

Comment l’expliquer ? Deux chercheurs américains et un chercheur hollandais avaient remarqué qu’un composant chimique rejeté par les réfrigérateurs, les climatiseurs et les aérosols (le chlorofluorocarbone) avait la propriété de détruire l’ozone. Les millions de tonnes de chlorofluorocarbone rejetées chaque année affectaient donc la couche d’ozone avec des conséquences potentiellement désastreuses pour la vie humaine.

Que faire ? La mesure préconisée sur la base des enquêtes scientifiques était claire : réduire drastiquement les émissions de chlorofluorocarbone. Mais lorsque le pouvoir politique commença à agir à cette fin, l’industrie chimique entra en résistance. En particulier, le géant américain de la chimie DuPont diffusa des encarts publicitaires dans le plus beau style intellectualiste :

> *« Nous parlons de l’effet inconnu d’un phénomène mal compris mis en avant par des experts discutables. Un seul fait est clair : les faits ne sont pas là. Nous ne sommes même pas sûrs qu’il y ait un problème. »*

Bien sûr, on ne peut pas reprocher aux industriels de demander des preuves supplémentaires. Le problème, c’est que les industriels continuèrent d’employer la même stratégie sans se préoccuper de la quantité de preuves qui s’accumulaient. Même lorsqu’en 1987 les satellites détectèrent des interactions directes du chlorofluorocarbone sur l’ozone, les industriels continuèrent de chanter leur refrain : il n’y a pas de *certitude absolue*. À cela, ils ajoutèrent une dose de relativisme : les scientifiques étudiant le trou dans la couche d’ozone ne pouvaient pas être objectifs. La preuve ? Ils font pression pour influer sur l’agenda politique, celui de nuire aux intérêts des industriels. Ce petit manège retarda de plusieurs années la mise en place de mesures pourtant nécessaires.

Cette stratégie fut également mise à l’œuvre dans de nombreux domaines : par les industriels du tabac face à l’accumulation de données sur les effets négatifs de la cigarette, par le lobby chimique face aux pluies acides et, bien sûr, par le lobby du pétrole face au réchauffement climatique. Ces industriels sont allés jusqu’à financer des laboratoires scientifiques de l’ombre pour que des chercheurs produisent des études contredisant le consensus scientifique. En plus de retarder l’action dans des domaines

comme l’écologie et la santé publique, ces pratiques de *marchands de doute* donnent de l’eau au moulin des discours populistes : pourquoi faire l’effort de confronter notre opinion à l’état de l’art de la recherche scientifique dès lors que les chercheurs ne sont pas capables de se mettre d’accord entre eux ? D’ailleurs, pourquoi ne donne-t-on pas plus la parole à ceux qui remettent en cause le consensus ? N’est-ce pas la preuve que le système cherche à les faire taire ?

Les marchands de doute

Un essai, publié en 2010 par deux historiens des sciences Naomi Oreskes et Erik Conway*, documente les pratiques par lesquelles les lobbies industriels essaient d’entretenir le *statu quo*.

Une fois qu’un consensus scientifique est établi, ils vont nourrir la polémique en mettant en avant les travaux de scientifiques controversés ou en finançant la production d’études alternatives.

Par exemple, ils ont dressé le portrait de Frederick Seitz, un chercheur en physique débauché par le cigarettier Reynolds pour diriger un programme d’étude vantant les mérites du tabac (sur la concentration et la diminution du stress notamment) et niant les effets du tabagisme passif.

Cette stratégie de l’*obscurcissement délibéré*, également à l’œuvre dans la négation de l’origine humaine du changement climatique, est d’autant plus efficace qu’elle s’appuie sur des discours populistes de rejet du système.

* Naomi Oreskes et Erik Conway, *Les marchands de doute*, Paris, Le Pommier, 2012.

En quoi cela vous concerne t-il ?

Devenir de plus en plus expert de votre domaine est la plus belle chose que je puisse vous souhaiter. L’expertise décuple le plaisir intellectuel et, plus prosaïquement, permet la montée en gamme de vos prestations. Préparez-vous, cependant, à ce que votre expertise subisse une triple attaque :

L’attaque relativiste : « Mon point de vue vaut bien le vôtre »,

L’attaque intellectualiste : « Comment pouvez-vous être sûr à 100 % de ce que vous avancez ? »,

L'attaque populiste : « Pour qui vous prenez-vous ? ».

Je vous apprendrai à soigner votre image en vue de ces attaques dans la dernière partie de cet ouvrage. En attendant, on comprend qu'il soit tentant de renoncer à la rigueur. Pourquoi nous fatiguer si le premier venu peut se donner le beau rôle en mettant en doute nos connaissances et nos compétences ? C'est précisément là que l'on peut se laisser attirer par le dernier tentacule de la post-vérité…

« Qu'on parle de moi en bien ou en mal… » : le triomphe du sensationnalisme

Revenons à la victoire de Donald Trump. Cette campagne fut décrite comme la plus violente et la plus polarisante de l'histoire politique américaine. Cette campagne fut également marquée par le succès des sites de désinformation. L'article le plus partagé au cours de la campagne portait un titre aguicheur : « Le pape François choque le monde entier : il vient d'apporter son soutien à Donald Trump ». L'article fut aimé et partagé 960 000 fois sur Facebook. L'histoire était fabriquée de toute pièce[9]. C'est l'une des tristes réalités de notre époque : les réseaux sociaux donnent une prime à ceux qui savent créer la sensation. Quels contenus sont les plus viraux ? Les contenus qui choquent, qui brisent les conventions, qui heurtent par leur outrance ou leur vulgarité.

La stratégie du Bad Buzz

Une équipe de chercheurs belges et hollandais a conduit l'expérience suivante*. Ils ont fait venir des participants en laboratoire et les ont fait patienter dans la salle d'attente. Dans cette salle, une télévision diffusait un film, différent en fonction des groupes : un documentaire sur la vie des animaux, un documentaire montrant des scènes de violence entre les animaux et un film comportant des scènes de cruauté d'êtres humains envers des animaux. Les chercheurs ont enregistré les conversations entre les gens patientant dans la salle d'attente. Ils ont relevé qu'il y avait une corrélation importante entre l'intensité émotionnelle des films auxquels ils étaient exposés et le nombre d'échanges entre eux. En d'autres termes, il y a une contagion sociale des émotions : plus un événement déclenche chez moi une émotion forte et plus j'ai envie de la partager avec d'autres gens.

Dans le domaine du marketing, certaines marques ex-ploitent depuis longtemps ce mécanisme psychologique. Par exemple, Benetton, a souvent basé sa stratégie sur

des images frappantes. La logique sous-jacente est que le spectateur exposé à cette image deviendra gratuitement un représentant de commerce de la marque. C'est le sens des propos de l'homme de télévision Léon Zitrone : « Qu'on parle de moi en bien ou en mal, peu importe. L'essentiel, c'est qu'on parle de moi ! »

---

* Luminet O. et al. « Social sharing of emotion following exposure to a negatively valenced situation », *Cognition & Emotion*, 2000, 14(5), pp. 661-688.

Dans un monde parfait, ceux qui s'adonneraient à cette stratégie devraient rapidement être décrédibilisés. Ce n'est pas ce qui se passe : il est possible de créer une carrière sur la stratégie du scandale. Voyons-en un exemple.

Médecin de formation, Laurent Alexandre a quitté le secteur médical pour se lancer dans une carrière d'entrepreneur en créant le site Doctissimo. Il a ensuite surfé sur la vague de l'Intelligence Artificielle en publiant *La guerre des intelligences* en 2017. En 2019, il a surfé sur le phénomène Greta Thunberg en se présentant comme le principal opposant à l'activiste écologiste. Il couronna cette campagne par la publication d'un ouvrage pour dédramatiser le réchauffement climatique : *Jouissez jeunesse.* Bien sûr, il n'est jamais le seul à adopter ces positions. Mais ses prises de parole sont bien plus relayées que les autres dans les médias et sur les réseaux sociaux. Comment est-ce possible ?

Pour produire à la chaîne des tweets, des déclarations et des articles viraux, Laurent Alexandre emploie trois leviers :

- La grossièreté
- L'hyperbole
- Le sophisme de la pente glissante

Je n'ai pas besoin de développer le premier, mais il est par exemple à l'œuvre dans des titres comme celui-là :

« L'intelligence artificielle va-t-elle rester con comme une bite ?[10] »

L'*hyperbole* est un peu plus sophistiquée. Il s'agit de la figure rhétorique qui consiste à exagérer l'expression d'une idée, comme lorsqu'on dit « je meurs de soif » plutôt que de dire « j'ai très soif » ou encore « elle n'a que

la peau sur les os » plutôt que de dire « elle est maigre ». Laurent Alexandre est un maître de l'« hyper hyperbole ». Le genre de personne qui ne va pas dire « c'est simple comme bonjour » mais « c'est tellement simple qu'un chimpanzé paraplégique avec une double tumeur au cerveau pourrait le faire ». Par exemple, plutôt que de dire :

> *Le ministre de l'écologie, en préconisant le retour à des pratiques agricoles ancestrales, menace notre sécurité alimentaire.*

Laurent Alexandre a déclaré :

> *Le ministre Guillaume préconise une hécatombe mondiale*[11].

La dernière stratégie, enfin, est plus problématique pour quelqu'un qui a un bagage scientifique. La plupart de ses articles, de ses discours et de ses livres s'appuient sur le sophisme de « la pente glissante ». Il s'agit d'un raisonnement qui consiste à présenter comme existant ou imminent un danger qui, pour se réaliser, aurait en vérité besoin de toute une série d'étapes plus ou moins vraisemblables. Voici les titres de ses articles qui illustrent ce procédé : « Le véganisme détruirait la France[12] » « Serons-nous obligés d'augmenter le QI de nos bébés ?[13] » « En 2040, désobéir à l'Intelligence Artificielle sera le luxe des élites[14] » « Interdire les vols intérieurs multiplierait les gilets jaunes[15] » « L'intelligence artificielle fabrique nos bébés[16] ». Arrêtons-nous sur ce dernier sujet qui soulève la question suivante : en quoi peut-on dire que l'intelligence artificielle fabrique nos bébés ? Voici la logique de l'auteur :

1. De plus en plus de couples se forment *via* des applications de rencontre. Or, des techniques d'intelligence artificielle interviennent pour faire correspondre les profils.
2. Environ 1 couple sur 30 a besoin de la procréation médicalement assistée. Or des techniques d'intelligence artificielle commencent à intervenir pour sélectionner les embryons qui ont le plus de chance de se développer après implantation.

Tout l'art de l'auteur est de résumer une série d'étapes vraisemblables mais incertaines en une formule choc comme « L'intelligence artificielle fabrique

nos bébés ». Bien sûr, tous les internautes ne sont pas dupes, et une grande partie d’entre eux sont agacés par ces propos grossiers, outranciers et sensationnalistes. C’est précisément ce que cherche le polémiste.

L’objectif est que chacune de ses interventions déclenche un conflit. Il s’agit de produire un affrontement entre des gens qui vont s’indigner de tous ces écarts par rapport aux convenances et des gens qui vont célébrer la liberté de ton et les coups de pieds dans la fourmilière du politiquement correct. C’est ça la stratégie du *bad buzz* : allumer des feux et laisser les autres s’affronter sur le sujet et les changer ainsi en panneaux publicitaires à notre effigie. Comme tout le monde en parle, les médias en parlent. Cela donne au polémiste plus d’opportunité de diffuser ses idées, de vendre ses livres et ses conférences. C’est en ce sens que les réseaux sociaux offrent une prime à la sensation sur la recherche de vérité et de validité.

Dans ce nouveau contexte, vous êtes laissé face à deux choix. Vous pouvez jouer le jeu et entrer dans une course à l’outrance et à la vulgarité. Vous pouvez aussi entrer en résistance. C’est la voie que je vous propose. Et il est temps que je vous donne vos armes.

L’art de l’argumentation

Voici la stratégie que nous allons adopter. Dans le chapitre précédent, vous avez fait le travail nécessaire pour appuyer votre campagne sur une base solide : vous avez développé une pensée et vous l’avez consignée dans un manifeste. Vous allez maintenant vous exercer à produire de bons arguments à l’aide de vos diagnostics et de vos solutions.

Avant d’aller plus loin, je dois préciser une chose : vous pourriez avoir l’impression que travailler sur le fond, à trouver des arguments rigoureux, va vous demander un effort supplémentaire et qu’il serait mieux investi s’il était consacré à la forme et aux techniques pour déclencher la sensation. Rassurez-vous. Ce que nous sommes en train de faire maintenant, c’est de donner de la valeur à votre parole. Ce n’est que dans un second temps que je vous donnerai les outils pour dépasser ceux qui ont emprunté la voie de la facilité. Quand vous gagnerez en visibilité, c’est le meilleur de vous qui

sera sous les yeux du public, c’est la condition pour un succès durable. Nous y reviendrons. En attendant, place aux arguments !

Qu’est-ce qu’un argument ?

Un argument est composé de deux éléments : la *prémisse* et la *conclusion*. La conclusion est ce que vous voulez que votre public admette comme vrai, la prémisse est ce que vous lui donnez pour l’admettre :

> *Il faut lire tous les jours (conclusion) car la lecture réduit le stress (prémisse).*

C’est simple. Pourtant, même à ce stade, on rencontre des choses qui ressemblent à des arguments mais qui n’en sont pas (voir encadré suivant). On parlera alors de *sophismes*. Voyons comment éviter d’en produire.

Qu’est-ce qu’un bon argument ?

Un bon argument doit offrir une résistance aux tests de vérité et de validité.

3 sophismes de base

La pétition de principe : c’est un sophisme où l’on présente comme admis ce qui devrait précisément être démontré. Par exemple :

- La rhétorique n’est qu’une entreprise de manipulation **(prémisse)**. Donc il faut l’interdire **(conclusion)**.
- J’ai vécu des expériences qui ne peuvent relever que du paranormal **(prémisse)**. Donc les phénomènes paranormaux existent **(conclusion)**.
- Si Dieu n’existait pas, il serait imparfait **(prémisse n°1)**. Or il est parfait **(prémisse n°2)**. Donc il existe **(conclusion)**.

Dans ces trois cas, on présente comme des faits établis précisément ce qui devrait être au cœur du débat.

L’argumentation *ad populum* (raison de la majorité) : c’est un sophisme qui consiste à soutenir une conclusion du fait qu’elle serait communément admise :

- Les médias nous mentent **(conclusion)**, tout le monde sait ça **(prémisse)**.

- Le système favorise les pires d'entre nous **(conclusion)**, personne ne peut dire le contraire **(prémisse)**.

L'argumentation *ad baculum* (argument d'autorité) : il s'agit de soutenir une conclusion en menaçant ceux qui oseraient s'y opposer.

- Ce projet est de loin le plus viable **(conclusion)**, ceux qui disent le contraire devraient avoir honte **(prémisse)**.
- Cet homme n'a rien fait de mal **(conclusion)**, j'attaquerai en justice ceux qui diront le contraire **(prémisse)**.

Le test de vérité

Le test de vérité porte sur la prémisse. Il s'agit de s'assurer que l'on dispose d'éléments qui permettent d'ancrer notre propos dans le réel. Dans mon exemple précédent (Il faut lire tous les jours car la lecture réduit le stress), le test de vérité consiste à demander ce qui prouve que la lecture réduit le stress. Vous pouvez alors collecter trois types de données :

Des données qualitatives : il s'agit du produit de vos observations (Quand je prends un livre et que j'en lis quelques pages, je me sens tout de suite apaisé) ou des témoignages que vous auriez récoltés (Ma femme me dit toujours que dix minutes après avoir ouvert un livre, elle se sent apaisée). Bien sûr, ces données ne sont pas suffisantes pour fonder une opinion avec rigueur mais il est important de les collecter car l'appel à l'expérience subjective du public est un moyen efficace de persuasion (N'avez-vous pas observé que quand on commence à lire, on se sent mieux ?).

Des données quantitatives : il s'agit de vérifier que vos observations coïncident avec ce que l'on peut observer dans la majorité des cas. Ces données quantitatives prennent la forme de sondages et de statistiques (75 % des français affirment lire pour réduire leur stress). Là encore, il faut garder à l'esprit que si les données quantitatives peuvent vous mettre sur la voie de la vérité, ce n'est pas une garantie (la majorité des gens a peut-être tort).

Des données expérimentales : je vous encourage donc, aussi souvent que possible, à chercher s'il existe des études expérimentales qui confirment vos affirmations. En l'occurrence, il existe bien des études où des chercheurs ont mesuré une baisse significative du niveau de stress après 30 minutes de lecture[17]. Bien sûr, il y aura toujours des opposants pour vous dire qu'une

étude ne prouve rien. Les études scientifiques sont pourtant les meilleures tentatives dont nous disposons pour nous rapprocher de la vérité. Mais il est plus facile de nier tout en bloc que de faire l'effort de comprendre la rigueur avec laquelle ces résultats sont obtenus. Ne vous laissez pas distraire : si vous faites cet effort de consulter l'état de la recherche, vous vous habituerez à être un peu plus dans le vrai que les autres et, sur le long terme, votre parole aura plus de poids que celle du premier venu.

Le test de validité

Tester la validité, c'est se demander si les bonnes raisons de croire en la vérité de sa prémisse sont suffisantes pour fonder sa conclusion. Par exemple, comparez :

> *Le sport est bon pour la santé (prémisse), donc il faut faire du sport (conclusion).*

et :

> *Le sport est bon pour la santé (prémisse), donc il faut lourdement taxer ceux qui ne font pas de sport (conclusion).*

La différence que vous notez entre ces deux affirmations est une différence de validité : même si on peut prouver que le sport est bon pour la santé, il y a un monde entre admettre cette prémisse et conclure qu'il faudrait lourdement taxer ceux qui ne font pas de sport.

La plupart des sophismes que l'on produit au quotidien ont l'apparence de la validité sans étayer pour autant la conclusion qu'ils proposent. En voici trois :

Le *Post hoc, ergo propter hoc* (en français « à la suite de cela, donc à cause de cela ») : c'est le sophisme qui consiste à affirmer que si deux événements se succèdent, le premier est la cause du second :

> *Beaucoup de gens divorcent après avoir consulté un psychologue pour couple (prémisse). Donc les psychologues poussent au divorce*

(conclusion).

La généralisation hâtive : c'est le sophisme qui consiste à tirer une leçon générale à partir d'un cas particulier :

Mon oncle a fumé un paquet par jour jusqu'à ses 85 ans (prémisse), il ne faut pas croire tout ce qu'on dit sur les dangers de la cigarette (conclusion).

La pente glissante : comme nous l'avons vu, c'est le type d'argument qui exagère les conséquences d'une prémisse en imaginant une chaîne de conséquences, de plus en plus inquiétantes jusqu'à atteindre une conclusion catastrophique. Un très bon exemple nous a été offert par Nicolas Sarkozy en 2016, dans une tirade d'opposition au projet de loi visant à rendre neutre les paquets de cigarettes :

« Si nous acceptions le paquet de cigarettes neutre, dans 6 mois, on vous proposera la bouteille de vin neutre. Et c'en sera fini de nos appellations et c'en sera fini de nos terroirs. Et c'en sera fini de la défense de nos savoir-faire. C'est une bataille beaucoup plus importante qu'on ne l'imagine. C'est la bataille de notre identité. C'est la bataille de notre histoire. Et si nous cédons là, nous cèderons sur tout »[18].

Vous pourrez utiliser les termes vus dans ce chapitre pour pointer les sophismes dans les discours de vos adversaires. Bien sûr, cela va dans les deux sens et le grand public est de plus en plus familiarisé avec le repérage de sophismes. Votre crédibilité va donc dépendre de votre capacité à les éviter. Voici un outil qui va vous permettre de produire de bons arguments.

Un outil pour produire de bons arguments

En 1958, le philosophe anglais Stephen Toulmin publia un ouvrage dont l'utilité n'a toujours pas été remise en question : *Les usages de l'argumentation.* Cet ouvrage partait d'une critique de la logique formelle :

censée aider les hommes à mieux raisonner, cette discipline était devenue tellement abstraite qu'elle n'était plus d'aucune utilité pour l'évaluation des arguments du quotidien. Pour y remédier, le philosophe proposa un modèle en 5 étapes pour nous assurer de la qualité de nos arguments.

1. **Posez votre thèse.** Il s'agit donc de la conclusion de votre argumentation, de ce que vous voulez que votre public admette comme vrai. Pour l'exercice, je vais repartir de mon exemple : « Il faut lire tous les jours ». Je vous propose de m'accompagner en soutenant une thèse en rapport avec la cause ou le projet qui vous tient à cœur. Et je précise qu'en rhétorique, nous sommes là pour conseiller une action à notre public et pas pour démontrer l'existence d'un phénomène (« Dieu existe », « Le réchauffement climatique n'est pas causé par l'homme ») ou pour fonder une croyance (« L'illettrisme est le mal de notre siècle »). Ce genre de conclusions relève du travail du théologien, du chercheur ou du philosophe, pas de l'orateur. Pour nous assurer que vous preniez bien la bonne direction, je vous propose donc de faire précéder votre conclusion de « Il faut » (par exemple : « Il faut interdire les produits électroniques qui ne sont ni réparables ni remplaçables », « Il faut que les élèves aient le droit à une heure de sport par jour au collège », « Il faut que le bureau du manager soit au même étage que celui de ses équipes »…).
2. **Présentez un fait à l'appui de votre thèse.** Il s'agit de vous préparer à répondre à la question « Qu'est-ce qui vous permet d'affirmer ça ? ». Il vous faut donc présenter la prémisse de votre argumentation et l'appuyer sur des sources. En l'occurrence, la prémisse de mon argumentation est que la lecture diminue le stress. Je peux l'appuyer sur une étude scientifique.
3. **Garantissez le passage de votre prémisse à la conclusion.** Une fois que vous avez posé votre thèse et présenté un fait pour la soutenir, il se peut que votre public refuse de vous suivre dans le passage de la prémisse à la conclusion. En l'occurrence, on pourrait me dire : « D'accord, lire réduit le stress, mais est-ce que l'on n'a pas des choses plus importantes à faire que de lire des livres ? Est-ce qu'on a simplement le temps de le faire ? » Il faut donc donner à votre public quelque chose de plus, un élément que Stephen Toulmin appelle la garantie. Il s'agit d'un principe général qui justifie le passage de la

prémisse à la conclusion et garantit sa validité. Dans l'argumentation que vous êtes en train de construire, je vous propose de l'introduire par « puisque », comme ici :

La lecture réduit le stress (prémisse), donc il faut lire tous les jours (conclusion), puisque combattre le stress est nécessaire pour être en bonne santé (garantie).

4. **Clarifiez le domaine du savoir dont vous puisez votre garantie.** Arrivé à ce stade, il se peut toujours que votre public soit sceptique et vous demande d'où vous tirez votre garantie. Il convient alors de présenter ce que Toulmin appelle le *fondement* de l'argumentation : le domaine du savoir dont vous puisez votre garantie. En l'occurrence, je peux m'appuyer sur la recherche en médecine qui démontre les effets néfastes du stress sur l'organisme. Plus vous pouvez vous appuyer sur des faits scientifiques, plus vous avez de chance d'être dans le vrai. Je vous propose donc d'introduire le fondement par « étant donné » :

La lecture réduit le stress (prémisse), donc il faut lire tous les jours (conclusion), puisque combattre le stress est nécessaire pour être en bonne santé (garantie) étant donné l'état du savoir médical (fondement).

5. **Identifiez les limites de votre argumentation.** Il vous reste enfin à faire marcher votre esprit critique et à identifier les cas où il faudrait suspendre votre conclusion. Dans le cas de mon argumentation, on pourrait imaginer que les chercheurs aient falsifié les résultats de leurs études, la découverte d'une méthode encore plus efficace pour réduire le stress, ou encore que certains ouvrages génèrent du stress au lieu de le réduire…

Si vous faites l'effort de passer par ces 5 étapes avant de proposer une action à votre public, vous allez augmenter la valeur de vos propos. Et surtout : vous allez contribuer à l'avènement d'une parole publique un peu plus rigoureuse et donc, un peu plus utile.

Exercez-vous !

À ce stade de votre parcours, vous avez pris le temps d'élaborer votre pensée en écrivant votre manifeste. Avec cette 2e leçon, vous avez acquis les outils pour affûter votre pensée. Avant d'aller plus loin, je vous propose trois exercices pour s'assurer que les concepts de cette leçon sont bien acquis.

Argument ou pas argument ?

Déterminez pour chaque phrase s'il s'agit d'arguments. Si c'est le cas, identifiez la prémisse et la conclusion.

1. Selon la thèse de Marc De Vos, il y aurait des bonnes et des mauvaises inégalités. S'il est difficile de cerner ce qui relève des mauvaises inégalités, on comprend mieux ce qui, pour l'auteur, constitue les bonnes inégalités.
2. Trump ne voulait pas être président, il voulait seulement être célèbre. C'est pour cette raison qu'il a fait toute une histoire lorsque des stars ont snobé son investiture.
3. Les tests pour mesurer les effets toxiques du diesel ont été menés sur des animaux aux États-Unis, où la législation est plus laxiste, et sur des humains en Europe, où les règlements ne concernent que la conception de médicaments.
4. Les conducteurs débutants forment toujours le plus grand groupe à risques dans les statistiques d'accidents. Il fallait réformer l'apprentissage de la conduite en imposant un stage de conduite six mois après l'obtention du permis.

Réponses :

1. Ce n'est pas un argument.
2. Trump ne voulait pas être président, il voulait seulement être célèbre (*conclusion*). C'est pour cette raison qu'il a fait toute une histoire lorsque des stars ont snobé son investiture (*prémisse*).
3. Ce n'est pas un argument.

4. Les conducteurs débutants forment toujours le plus grand groupe à risques dans les statistiques d’accidents (*prémisse*). Il fallait réformer l’apprentissage de la conduite en imposant un stage de conduite six mois après l’obtention du permis (*conclusion*).

Cessez tous ces sophismes !

Il vous sera utile de vous exercer à repérer les sophismes, c’est un bon moyen d’éviter d’en produire. Identifier les sophismes dans le discours d’un adversaire est aussi un très bon moyen de le désarçonner. Je vous propose donc de retrouver les sophismes correspondant aux arguments ci-dessous :

1. Les deux dernières fois que je suis passé à votre bureau, vous n’étiez pas là. Vous ne travaillez jamais ?
2. Dieu doit exister : toutes les cultures ont une forme de croyance en un être supérieur.
3. Si vous cédez et que vous donnez raison aux manifestants, alors la loi n’aura plus sens. Chaque nouvelle loi déclenchera une nouvelle contestation, il n’y aura plus d’État de droit et ce sera la fin de la démocratie au sens où nous la connaissons.
4. Accorder la liberté d’expression à chacun est toujours bénéfique à la nation dans son ensemble. En effet la communauté des citoyens bénéficie du droit à exprimer le fond de sa pensée.
5. Le ministre ferait bien de retirer sa réforme : nous savons où il habite.
6. Depuis que ces parisiens sont arrivés dans le village, mes affaires ne marchent plus. Ils m’ont jeté le mauvais œil.

A. Pétition de principe B. Argumentation *ad baculum* C. Argumentation *ad populum D. Post hoc, ergo propter hoc E.* Pente glissante F. Généralisation hâtive.

Réponses :

1/F ; 2/C ; 3/E ; 4/A ; 5/B ; 6/D.

Vérité et validité

Le dernier exercice est simple : quelles questions faudrait-il poser pour mettre à l’épreuve la vérité et la validité des arguments suivants ?

1. L’ingrédient principal des biscuits Oreo est le sucre et leur valeur nutritionnelle est faible (ils ne contiennent ni farine, ni lait, ni œuf). Il ne faut donc pas manger ces biscuits.
2. Il faut vous mettre à la psychologie positive : c’est efficace. Même un tout petit effort peut considérablement augmenter votre bonheur. Deux études expérimentales publiées cette année dans le *Journal of Positive Psychology* l’ont démontré.
3. On ne peut pas faire confiance à la science. En effet, une étude a révélé que les scientifiques menant des recherches sur les plantes génétiquement modifiées (OGM) qui entretiennent des liens d’intérêt avec l’une ou les principales industries qui développent et commercialisent ces plantes (Monsanto, Syngenta, Dow AgroSciences et DuPont Pioneer) ont 50% de chance de plus de conclure de façon favorable qu’un confrère qui n’entretient pas de liens avec ces entreprises. (Source : Guillemaud, Lombaert & Bourguet, D. « Conflicts of Interest in GM Bt Crop Efficacy and Durability Studies », PloS one, 2016). »

Réponses :

1. Pour tester la vérité, il suffit de vérifier la recette des biscuits Oreo. Pour tester la validité, on peut par exemple se demander si l’on ne peut pas toutefois manger certains aliments pour le plaisir ?
2. Pour tester la vérité de cet argument, il faudrait regarder les deux études dans le détail. Peut-être également vérifier si d’autres revues que le *Journal of Positive Psychology* publient des articles attestant des bons résultats de cette discipline. Pour tester la validité, il faudrait se demander s’il existe des alternatives plus efficaces, plus rapides, plus faciles… à la psychologie positive pour augmenter notre bonheur. On pourrait également se demander si l’amélioration de notre bonheur est notre priorité.
3. Pour tester la vérité de cet argument, il faudrait regarder l’étude dans le détail. Pour tester sa validité, il faudrait se demander si les scientifiques qui entretiennent des liens avec les industries sont nombreux ? Peut-on généraliser leurs pratiques à l’ensemble des chercheurs ?

1 Voir sur ces déclarations : https://www.independent.co.uk/news/world/americas/donald-trump-claims-presidential-inuauguration-audience-history-us-president-white-house-barack-a7547141.html

2 La vidéo est disponible ici : https://www.youtube.com/watch?v=VSrEEDQgFc8

3 Voici un article sur les méthodes ayant permis d'établir ces chiffres : Keith G. Still, « Crowd Science and Crowd Counting », *Impact, 2019*, 19-23.

4 La vidéo de l'entretien est disponible ici (environ à la 10e minute) : https://www.youtube.com/watch?v=SkHa2-c_8Pk

5 Pour un compte-rendu de l'affaire, voir Heinich Nathalie. « "C'est un oiseau !" » Brâncuși *vs* États-Unis, ou quand la loi définit l'art ». In *Droit et société*, n°34, pp. 649-672, 1996.

6 Pour une synthèse critique de ce courant de pensée, voir Claude Javeau, *Les paradoxes de la postmodernité*, Paris, PUF, 2007.

7 Les historiens ne nient pas adopter un point de vue ou faire des choix sur ce qu'ils décident de raconter ou non. La scientificité de leur discours vient du fait qu'ils fondent leurs affirmations sur des sources dont ils ont testé la fiabilité. Pour un ouvrage clair et rigoureux sur le travail de l'historien, voir *Douze leçons sur l'histoire* d'Antoine Prost, Paris, Points, 1996.

8 Dan Sperber, « L'effet gourou », *L'autre côté*, vol 1, 2009, pp. 17-23.

9 Voir sur cette affaire : O'Connor, C., & Weatherall, J. O., « The Misinformation Age: How False Beliefs Spread », *Yale University Press*, 2019.

10 Cette chronique pour la revue *We Demain* est accessible via ce Tweet : https://twitter.com/dr_l_alexandre/status/1167009593161134080?lang=es

11 C'était le titre d'un de ses articles parus dans *L'Express* : https://www.lexpress.fr/actualite/societe/environnement/le-ministre-de-l-agriculture-preconise-une-hecatombe-mondiale_2077199.html

12 La chronique est disponible ici : https://www.lexpress.fr/actualite/societe/le-veganisme-detruirait-la-france_2095430.html

13 La chronique est disponible ici : https://www.lexpress.fr/actualite/sciences/serons-nous-obliges-d-augmenter-le-qi-de-nos-bebes_2064303.html

14 La chronique est disponible ici : https://www.lexpress.fr/actualite/sciences/le-luxe-des-elites-de-2040-desobeir-a-l-intelligence-artificielle_2082036.html

15 La chronique est disponible ici : https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/interdire-les-vols-interieurs-multiplierait-les-gilets-jaunes_2086803.html

16 La chronique est disponible ici : https://www.lexpress.fr/actualite/sciences/l-intelligence-artificielle-fabrique-nos-bebes_2038346.html

17 Voir par exemple Rizzolo, D., Zipp, G. P., Stiskal, D., & Simpkins, S., « Stress Management Strategies For Students : The Immediate Effects Of Yoga, *Humor, And Reading On Stress* », *Journal* of College Teaching & Learning (TLC), 2009.

18 La vidéo de l'intervention de Nicolas Sarkozy est visible ici : https://www.youtube.com/watch?v=gKnrMxHdQ4w

LEÇON 3

Assouplissez votre pensée

Partons en voyage vers un monde qui n'est plus. Nous sommes chez les aborigènes d'Australie, bien longtemps avant la naissance de Jésus-Christ. Et j'ai une mauvaise nouvelle : vous venez d'être accusé de meurtre. Entre nous, je sais bien que vous n'avez rien fait. Le problème, c'est que des soupçons pèsent sur vous. Vous pouvez essayer de préparer des arguments pour votre défense, mais ils ne serviront à rien. Ici, on ne règle pas ce genre d'affaires en confrontant les discours sous l'arbitrage d'un juge. Voilà comment les choses vont se passer : le corps de la victime va être transporté sur une civière à travers une foule qui va crier le nom des agresseurs potentiels. Si le corps de la victime se met à bouger lorsque votre nom retenti, vous serez jugé coupable[1]. Ce rituel vous semble irrationnel ? Rappelez-vous que durant la majeure partie de leur histoire, les hommes, pour prendre leurs décisions, se sont appuyés sur des autorités magico-religieuses : les oracles, les pythies, les devins, les prêtres, les chamans… Toutes les cultures ont accordé à certains de leurs membres la capacité d'entrer en contact avec l'au-delà. Il y a 2 500 ans, en Grèce, cet ancien monde a volé en éclat.

Le miracle grec

L’expression « miracle grec » fut employée pour la première fois par Ernest Renan en 1883[2]. On l’utilise pour décrire le foisonnement économique, artistique, intellectuel et politique qu’a connu la Grèce aux environs du Ve siècle avant notre ère. On doit à cette période des œuvres architecturales comme le temple du Parthénon, les tragédies d’Eschyle, de Sophocle ou d’Euripide, l’apparition de disciplines modernes comme l’histoire, la philosophie ou la logique et surtout, car c’est ce qui va nous intéresser maintenant : les premières institutions démocratiques.

On retient généralement que Solon est le père de la démocratie. Avant ses réformes, le pouvoir politique des citoyens dépendait de leur richesse (ce qu’on appelle une *ploutocratie*). Et ceux qui étaient criblés de dettes pouvaient tomber en esclavage. Or, aux alentours du VIe siècle avant J.-C., de plus en plus de paysans se sont paupérisés, ce qui conduisit à des mouvements de protestation dans les campagnes. Dans le même temps, le développement de la monnaie et des échanges commerciaux poussa une nouvelle classe urbaine aisée à contester la domination des aristocrates sur la chose publique. C’est pour résoudre cette crise que Solon amorça la démocratisation d’Athènes. Il abolit l’esclavage pour dettes et assouplit les conditions financières pour participer à la vie publique. Et surtout, il dota la cité grecque de sa première grande institution démocratique : l’Héliée, le tribunal populaire, où chacun avait le droit d’intervenir en justice contre quiconque avait enfreint les lois. Un siècle plus tard, c’est Périclès qui parachèvera la démocratie athénienne en instaurant une indemnité journalière permettant à chaque citoyen de siéger dans les assemblées[3]. Nous touchons alors l’exemple le plus abouti de démocratie directe de l’histoire. Je voudrais vous en donner le goût.

Rhétorique et démocratie

Imaginons, cette fois, que votre voisin vous accuse d’avoir empoisonné ses moutons. Pour le coup, vous aurez la chance de vous défendre, mais seul, sans l’aide d’un avocat. Vous allez vous retrouver face à une assemblée de plusieurs centaines de personnes et devoir les convaincre de votre innocence. Votre accusateur parlera en premier puis ce sera votre tour. Votre temps de parole sera strictement limité par une horloge à eau. Dès la fin de

votre discours, l'assemblée votera pour le plus convaincant. Il n'y a pas de juge et pas d'appel si la décision à la majorité ne vous convient pas[4]. Vous commencez alors à réaliser la gamme de compétences dont vous aviez besoin pour jouir pleinement de vos droits dans une démocratie directe. Vous deviez être capable :

- d'anticiper les arguments de votre adversaire et de les réduire à néant,
- d'organiser vos idées en un discours clair, respectant strictement les contraintes de temps,
- de conquérir un public qui n'a aucune raison d'être de votre côté,
- de capter son attention alors qu'il a d'autres choses à penser,
- de prononcer votre discours d'une voix forte et qui ne tremble pas,
- de maintenir l'attention en jouant sur le rythme, les accents et le volume de votre voix,
- d'utiliser des formules et des images qui marquent l'esprit pour accentuer les points importants de votre discours,
- de susciter la bienveillance de votre public pour l'amener à penser comme vous.

Les dangers de la démocratie

Platon a consacré une bonne partie de son œuvre à dénoncer les dérives de la démocratie directe et de son instrument : la rhétorique. Son raisonnement, qu'il développe notamment dans le *Gorgias*, est limpide :

- Les experts sont les plus aptes à conseiller sur les mesures les plus utiles à la cité.
- La rhétorique permet à des gens qui ne maîtrisent pas un sujet d'en parler mieux que les spécialistes.
- Il faut supprimer la rhétorique.

C'est tellement convaincant que la réaction par défaut de la plupart des gens face à la rhétorique est la méfiance.

Ceci dit, la condamnation de la rhétorique est difficilement dissociable d'une condamnation de la démocratie elle-même. Le modèle de régime privilégié par Platon était en effet celui d'une dictature éclairée conduite par les philosophes. Ainsi, dans le livre V de sa *République*, Platon fait dire à Socrate que les maux de la

cité cesseront lorsque les philosophes seront rois (Platon, La *République*, livre V, 473d). Pas n'importe quel philosophe bien sûr, seuls ceux qui ont l'amour de la vérité. Les autres devront se soumettre et cesser de se préoccuper de philosophie (Platon, *République*, livre V, 474c).

C'est en ce sens que la rhétorique est née avec la démocratie et pour la démocratie. Dès lors que l'on considère que c'est aux hommes et non aux dieux de déterminer ce qui est juste et utile, la délibération prend le pas sur les rituels et la divination. Il est alors vital de maîtriser les arts oratoires : notre liberté et notre pouvoir dépendent de notre capacité à influencer nos semblables. Au fond, les choses ont-elles tant changé ? Certes, nos démocraties modernes ne sont pas directes : nous confions à des professionnels le soin de débattre dans les assemblées et de plaider dans les cours de justice. Mais ici, comme à Athènes en son temps, ce sont ceux qui savent le mieux porter leurs idées, leurs projets, leurs produits qui ont le plus de pouvoir. Partons donc à la rencontre des premiers maîtres de la rhétorique.

La parole magico-religieuse

Dans son ouvrage *Les maîtres de vérité dans la Grèce archaïque**, le philologue et anthropologue Marcel Detienne explique que l'invention de la rhétorique a supposé un processus de laïcisation de la parole. Cela signifie que dans une société prédémocratique, la force persuasive d'un orateur ne dépend pas de sa maîtrise technique mais de son statut. La puissance de la parole du poète, du devin et du roi était indissociable de leur statut social. C'est ce statut et non la maîtrise technique du discours qui rendait indiscutable le propos du poète lorsqu'il louait ou blâmait les exploits des grands hommes, la prophétie du devin lorsqu'il interprétait les événements, la sentence du roi lorsqu'il rendait la justice.

Dans une société démocratique, au contraire, les citoyens sont exercés à repérer et dénoncer les arguments d'autorité. Si nous rejoignons la position de quelqu'un, c'est qu'il nous a conquis par ses arguments et non par la coercition.

En d'autres termes, l'apparition de la rhétorique témoigne du passage d'une société où l'autorité était naturelle à une société où elle doit se conquérir à la force du discours.

---

* Marcel Detienne, *Les maîtres de vérité dans la Grèce archaïque*, Maspéro, Paris, 1967.

Nos ancêtres les sophistes

Nous avons appris à nous méfier des sophismes et, par extension, les sophistes ne nous évoquent rien de bon. Il va être temps de changer de point de vue. Loin de la caricature dont nous avons hérité, les sophistes furent les premiers artisans de la démocratie. Et ce n'est pas tout : on peut les considérer comme les inventeurs de l'esprit critique.

Protagoras, né au Ve siècle avant notre ère, fut d'après Platon le premier penseur à se revendiquer comme sophiste (du grec *sophistès*, spécialiste du savoir). Seuls des fragments de ses écrits nous sont parvenus. En revanche, nous disposons de plusieurs éléments intéressants au sujet de sa vie. Il eut, tout d'abord, des élèves prestigieux. On peut citer en premier lieu Socrate, mais Protagoras fut également le professeur du dramaturge Euripide ou encore le mathématicien Théodore de Cyrène. On sait, ensuite, que Protagoras a eu une influence sur la politique de son temps : conseiller de Périclès, il aurait rédigé la constitution d'une colonie d'Athènes. On suppose également qu'il a diffusé des idées tellement iconoclastes qu'il a été condamné par la justice athénienne et contraint de fuir la cité. Rien d'étonnant quand on sait que Protagoras a notamment affirmé :

> *« Pour ce qui est des dieux, je ne peux savoir ni qu'ils sont ni qu'ils ne sont pas, ni quel est leur aspect. Beaucoup de choses empêchent de le savoir. »*

Si vous vous remettez dans le contexte, à une époque où l'humanité n'a encore jamais envisagé un monde sans dieux, ces propos témoignent d'une liberté intellectuelle condamnable. Mais une chose a encore plus joué dans la mauvaise réputation du sophiste : il gagnait beaucoup d'argent. Il se faisait payer cher pour ses cours et ses conseils. D'où venaient ses prétentions salariales ? Probablement d'une philosophie qui incitait ses élèves à accomplir de grandes choses. Cette philosophie, nous en avons la trace dans le plus célèbre aphorisme du sophiste :

> *« L'homme est la mesure de toute chose. »*

Une première lecture de cet aphorisme consiste à y voir une forme de relativisme : le *constructivisme*. Le constructivisme met en doute notre capacité à atteindre une représentation fidèle de la réalité avec le raisonnement suivant :

1. Il n'y a pas de faits sans quelqu'un pour les observer.
2. Or, lorsque nous observons les faits, nous le faisons nécessairement à partir d'une perspective distordue par notre histoire et notre culture.
3. Il faut donc abandonner l'idée de réalité objective.

Mais si on reprend l'aphorisme dans sa langue originale, cette interprétation ne tient pas. En effet, le mot grec désignant « les choses » est *ta chrèmata*. Ce terme ne désigne pas la réalité physique, comme pourrait l'étudier un physicien (dans ce sens, le grec utiliserait *ta pragmata* ou *ta onta*). *Ta chrèmata* désigne plutôt les choses à faire, les choses qui adviennent. Ainsi, le propos de Protagoras ne serait pas de dire qu'il n'y a rien en dehors de la perception humaine : l'homme est la mesure de toute chose, mais seulement dans la *réalité sociale*[5].

Par *réalité sociale*, il faut comprendre que le droit, les valeurs d'une société, les décisions politiques, les opinions majoritaires, sont le produit des discours des hommes. Ce que Protagoras avait découvert, c'est l'existence d'une couche de la réalité qui peut changer au rythme de la persuasion produite par les échanges d'arguments : l'homme mesure, c'est lui qui, par un discours emportant l'adhésion de ses concitoyens, peut décider de ce qui sera. On comprend mieux pourquoi il se faisait payer cher : qui prend le contrôle de la réalité sociale grimpe tout en haut de l'échelle alimentaire. Les sophistes préparaient leurs élèves à cette fin. Découvrons l'un de leurs exercices.

Le tout premier exercice de rhétorique

Le texte que vous allez lire est l'un des rares témoignages de l'enseignement des sophistes :

> *« Je dirai, en premier lieu, qu'il est juste de mentir et de tromper. Car s'il fallait que notre père ou notre mère bût ou absorbât un remède, et qu'il*

s’y refusât, ne serait-il pas juste de lui donner dans sa bouillie ou sa boisson, sans lui dire qu’il s’y trouve ? Dans ces conditions, il est juste de mentir à ses parents et de les tromper, de voler les biens de ses amis et de recourir à la force avec ceux qui nous sont le plus chers. Par exemple, si l’un de nos proches, en proie au chagrin et à l’accablement, était sur le point d’attenter à ses jours avec une épée, une corde ou tout autre moyen, est-il juste, si on le peut, de subtiliser ces armes et, si l’on arrive en retard et qu’on le surprend en possession de l’arme, de lui enlever par la force ?[6] *»*

Cet extrait provient d’un texte anonyme, daté des environs de 400 avant J.-C. Vraisemblablement, il s’agissait de la copie d’un étudiant. Pourquoi s’amuse-t-il à défendre qu’il est juste de mentir et de tromper ? C’est la beauté de ce texte. Il nous donne accès à un puissant exercice de rhétorique antique : les *dissoi logoi.*

L’exercice consiste à défendre avec autant d’éloquence que possible une position sur un sujet et d’enchaîner immédiatement, avec toujours autant d’éloquence que possible, sur la position opposée. J’insiste : *avec autant d’éloquence que possible.* Pourquoi ? Précisément parce que, lorsque vous vous retrouverez face à un opposant à votre projet, à votre opinion, à votre version des faits, il ne va pas défendre sa position mollement. Il va faire feu de tout bois pour vous vaincre. Pourtant, nous avons tendance, lorsque nous anticipons les arguments de la partie adverse, à nous confronter à des versions amoindries, à des versions caricaturales de leurs positions : des *hommes de paille.* Nous nous persuadons que s’il existe une position opposée à la nôtre, c’est que les autres se trompent, qu’ils sont de mauvaise foi ou qu’ils raisonnent de travers. C’est là qu’il y a quelque chose à comprendre.

La théorie des fondations morales

Dans son ouvrage *The Righteous Mind,* le psychologue social américain Jonathan Haidt* cherche à répondre au problème suivant : comment se fait-il que des gens intellectuellement compétents et bien intentionnés tombent si souvent dans des dialogues de sourds dès lors qu’ils abordent des sujets sensibles ?

Voici sa réponse : nos opinions reposent non sur des faits mais sur des valeurs. La bonne nouvelle, c'est que nous sommes tous sensibles à 6 valeurs universelles :

- **Le soin :** nous avons une inclinaison à protéger les petits êtres faibles.
- **La justice :** nous ne supportons pas de subir une différence de traitement.
- **La hiérarchie :** nous attendons des gens qu'ils aient un comportement en accord avec leur statut.
- **La loyauté :** nous ne supportons pas qu'on trahisse notre confiance.
- **La liberté :** nous ne supportons pas qu'on nous impose des choses.
- **Le sacré :** il y a des choses qui ne se font pas.

La mauvaise nouvelle, c'est que si nous sommes confrontés à un cas pratique, nous hiérarchisons ces valeurs différemment. Au sein d'une société, différentes familles politiques sont donc vouées à s'affronter indéfiniment. Si on reprend l'exemple de l'immigration, la sensibilité de gauche sera d'abord réactive au soin, la sensibilité de droite à la loyauté. Si on prend le cas de l'avortement ou de l'euthanasie, les uns mettront en avant le caractère sacré de la vie humaine, les autres la liberté de disposer de son corps.

Nous pouvons toutefois apprendre à avoir des désaccords plus courtois, plus civilisés. Cela commence par la reconnaissance des valeurs universelles qui sous-tendent la position de l'autre.

---

* Jonathan Haidt, *The righteous mind: Why good people are divided by politics and religion*, Vintage, 2012.

Les questions importantes ne peuvent être tranchées seulement en apportant plus de faits ou de meilleurs faits. Lorsqu'on débat par exemple pour savoir s'il faut ouvrir ou fermer les frontières on peut, bien sûr, sourcer les bienfaits ou les méfaits de l'immigration. Mais, plus fondamentalement, les différentes positions sur ces questions ne reposent pas sur des données mais sur des valeurs. La première inclinaison des uns sera de porter secours à de pauvres gens qui fuient la misère et la guerre. La première inclinaison des autres sera de douter de la loyauté des nouveaux entrants pour leur pays d'accueil. Plus vite on réalise que ces positions sont aussi légitimes que difficilement conciliables et plus vite on peut établir une stratégie rhétorique efficace. C'est là l'objectif du tout premier exercice de rhétorique : *permettre à qui le pratique de se défaire d'un idéalisme qui nuit à la force persuasive*. Non, il ne suffit pas de dévoiler la réalité brute pour que l'autre abandonne sa position. Dans cette réalité sociale qui est la nôtre, il est possible, sur toute question, de défendre deux positions opposées avec autant de raison, de conviction et d'éloquence. Partant de là, l'exercice du

dissoi logoi est la meilleure préparation pour gagner en maîtrise sur notre environnement. Il nous forme à affronter des hommes de fer et non des hommes de paille. À votre tour de le pratiquer.

Le temps des gammes

Les trois temps de l'apprentissage de la rhétorique

La rhétorique est une discipline artisanale. L'apprendre suppose donc de passer par 3 stades :

- La *praxis* est le temps de l'exercice pour l'exercice. L'objectif est alors de repousser notre niveau actuel de compétence, en faisant des choses que l'on n'a pas l'habitude de faire. Cela suppose souvent de mettre notre corps et notre esprit dans des positions inconfortables.
- La *poïésis* est le moment où l'on applique la nouvelle compétence en situation. Vous serez dedans lorsque vous déciderez d'utiliser des techniques vues dans ce livre dans une présentation professionnelle ou dans une publication sur les réseaux sociaux.
- L'*hexis* est le stade où, à force d'avoir été pratiquée, une compétence devient une seconde nature : on l'utilise efficacement sans y penser.

Le *dissoi logoi* est donc un exercice où il s'agit d'aller aussi loin que possible dans la défense d'une position et, ensuite, d'aller aussi loin que possible dans la défense de la position opposée. Vous allez commencer par choisir un sujet, parmi les suivants :

- La colère
- Notre époque
- La démocratie
- Le travail
- L'argent
- Le mariage

Ces sujets nous éloignent sans doute de la cause ou du projet que vous comptez défendre, c'est le but. Pour progresser en rhétorique, il faut bien

distinguer le temps de l’exercice du temps de la prise de parole en public. C’est comme pour un pianiste : avant le temps des concerts, il y a le temps des gammes. Choisissez donc votre sujet. Pour faire l’exercice à vos côtés, je choisirai l’adultère. Une fois que vous vous êtes décidé, l’exercice se fait en trois temps :

1. L’invention
2. L’amplification
3. La preuve

L’invention est le temps où vous allez identifier les positions que vous allez défendre. Dans mon cas, ce sera :

- L’adultère est une trahison
- L’adultère est une preuve d’honnêteté

À vous de noter vos deux positions opposées.

Ensuite, nous allons les amplifier. Souvenez-vous : vous n’allez pas défendre mollement chacune des positions. Vous allez les défendre avec *autant d’éloquence que possible*. Dans mon cas, je ne vais pas défendre que l’adultère est une trahison, je vais défendre que c’est *la pire des trahisons.* Réciproquement, je défendrai que c’est *le comble de l’honnêteté.* Après avoir mis la barre si haut, il s’agit de prouver vos affirmations. Donnez à votre public de quoi adhérer à vos positions. Prenez une dizaine de minutes pour le faire. L’objectif n’est pas que le texte soit long, mais qu’il soit fort.

Si je fais l’exercice, cela donne ça :

L’adultère ? C’est une trahison. En fait, la pire des trahisons. Pourquoi ? Parce que c’est la trahison de l’être le plus cher, de l’être à qui on avait juré fidélité. Celui qui s’abaisse à rompre un tel serment, pour satisfaire ce qui ne sont que des bas instincts, celui qui se vautre dans la luxure sans penser aux déchirures, aux larmes, à la famille brisée, ne mérite pas le nom d’homme. C’est un animal.

Et pourtant…

Et pourtant, il faut être honnête. Si l’attirance perdure en dehors du couple, c’est qu’il y a une raison. Nous ne sommes pas nés monogames. C’est un moule qu’on nous impose. Sondez votre corps et vos désirs : eux

ne mentent pas. Vous avez alors deux choix : vous pouvez rejoindre le camp des tristes tartuffes, brimer l'excitation, vous laisser consommer par la frustration. Vous pouvez aussi aligner votre esprit à votre corps. Nous attendons tous que le printemps succède à l'hiver. Soyez enfin honnête : célébrez l'adultère.

Pour finir sur cet exercice, je voudrais vous donner un critère pour juger de la qualité de votre production. Il faut que la personne qui vous lise ne puisse pas déterminer la position à laquelle vous êtes le plus favorable. Si vous y parvenez, cela signifie que vous avez été capable d'un vrai effort d'empathie pour la position adverse. C'est ce qui vous permettra de viser juste lorsqu'il s'agira d'anticiper les arguments de vos opposants.

*

En 1502, Piero Soderini, chef de la République de Florence, avait sur les bras un imposant bloc de marbre, gisant depuis quarante ans dans l'atelier d'une cathédrale, suite à l'erreur d'un sculpteur peu talentueux. Les sculpteurs qu'il consulte lui affirment que le bloc est fichu. Même Léonard de Vinci ne voit pas comment le sauver. Pendant ce temps, certains amis florentins de Michel-Ange l'informent de la situation. Arrivé sur place, il comprend qu'il peut, en jouant sur la pose, sculpter un jeune David. De son côté, Soderini en était venu à se convaincre que c'était sans espoir. Michel-Ange se met toutefois au travail. Lorsque Soderini revient quelques semaines plus tard, il constate que Michel-Ange a bel et bien su changer le bloc de marbre en une sculpture magnifique. Il juge toutefois le nez trop gros. Michel-Ange comprend vite que c'est une simple question de perspective. Mais comme Soderini a des prétentions artistiques, il sait également qu'il ne sert à rien d'argumenter. À la place, il invite le maire à se déplacer, tout en prenant une poignée de poussière de marbre. Il fait ensuite semblant de sculpter le nez, en lâchant au fur et à mesure la poussière qu'il tenait en main. Lorsqu'il redemande au maire ce qu'il en pense, ce dernier répond : « Vous venez de lui donner vie[7] ».

Ceux dont le point de vue est opposé au vôtre sont absolument convaincus d'avoir raison. Et il est illusoire de croire que vous pourrez y faire quelque chose par la seule force de vos arguments. Il est plus efficace de commencer par adopter leur perspective. Ensuite, en respectant les valeurs sur

lesquelles elle repose, faites-les cheminer vers un autre point de vue. Pour ce faire, vous pouvez utiliser ce modèle à quatre temps :

1. Vous pensez que...
2. Vous avez de très bonnes raisons de le faire.
3. En effet, vous êtes probablement sensible aux valeurs A, B, C.
4. Et justement, il y a un moyen de concrétiser ces valeurs auxquelles vous n'avez peut-être pas pensé.

J'ai dû utiliser ce modèle encore et encore pour promouvoir les formations rhétoriques auprès des décideurs d'entreprises et d'institutions publiques.

En voici une illustration :

> *« Vous pensez que la rhétorique est une discipline réservée aux littéraires ? Vous avez raison, la rhétorique évoque une discipline poussiéreuse et déconnectée du monde.*
>
> *Et ce qui compte pour vous, c'est de donner à vos équipes des outils pratiques et efficaces.*
>
> *Justement. L'efficacité suppose que nos messages sortent du lot.*
>
> *Et comme aujourd'hui tout le monde utilise les mêmes techniques, c'est bien la rhétorique, et ses 2 500 ans d'histoire, qui vous permettra d'échapper aux tendances. »*

Bien sûr, mettre en œuvre cette stratégie suppose d'aiguiser votre capacité à changer de point de vue, radicalement. Le *dissoi logoi* est l'exercice pour vous y préparer.

Deux exercices complémentaires

Outre les *dissoi logoi*, nous avons une bonne connaissance des exercices qui étaient pratiqués dans les classes de rhétorique antiques. Le programme était composé d'une série d'exercices de difficulté croissante : *les progymnasmata*[8].

Les gammes de la rhétorique

Dans l'Antiquité, la formation rhétorique de base reposait sur une série d'exercices de difficulté croissante, les *progymnasmata*. Les voici :

1. Raconter une fable

2. Raconter une histoire

3. La chrie (rapporter les paroles de quelqu'un de célèbre en y ajoutant un trait d'esprit.)

4. La maxime (énoncer une règle morale ou une règle de conduite.)

5. et 6. Réfutation puis confirmation (une argumentation pour ou contre un récit, par exemple sur sa clarté, sa vraisemblance, sa convenance ou sa cohérence).

7. Le lieu commun (amplifier un fait connu de tous et unanimement considéré comme positif ou négatif.)

8. et 9. Éloge et blâme d'un personnage célèbre.

10. Comparaison (on pourra par exemple blâmer l'hiver en comparaison de l'été ou faire l'éloge de la vieillesse en comparaison de la jeunesse).

11. La prosopopée.

12. La description.

13. La thèse (un discours complet sur un sujet général, par exemple : « Faut-il enseigner la rhétorique à l'école ? »).

14. La proposition de loi.

Pour une compilation de ces exercices, voir le manuel d'un sophiste du premier siècle de notre ère Aélius Théon, *Progymnasmata,* Paris, Belles Lettres, 1997.

Voici deux *progymnasmata* qui offrent un bon complément à cette leçon.

La prosopopée

Il s'agit de produire un discours du point de vue d'une autre personne ou d'une entité inanimée. On trouve un bel exemple de cette technique chez Platon dans le *Criton*, où il met en scène le dernier dialogue de Socrate.

Socrate, qui s'était fait bien des ennemis en mettant systématiquement ses concitoyens face à leurs contradictions, avait fini par être attaqué en justice. Nous y reviendrons dans la leçon suivante mais, pour faire simple, ses accusateurs entendaient le faire condamner au motif qu'il était un semeur de troubles, corrompant la jeunesse et diffusant des idées blasphématoires. Lors de son procès, il se défendit habilement[9] mais son art oratoire ne suffit pas à compenser les inimitiés accumulées : le public vota coupable à une

courte majorité. Alors que Socrate attend son châtiment – la mort – dans sa cellule, son disciple Criton lui rend visite. Criton explique à Socrate que les athéniens ne veulent pas sa mort et que s'il décidait de fuir sur le champ, il ne serait pas poursuivi. Socrate n'y est pas favorable mais, comme à son habitude, il est prêt à en discuter. Serait-il juste de se soustraire à la justice ? Le point d'orgue de sa démonstration est une prosopopée où il fait parler les lois. La voici :

> *« Supposons, Criton, que les lois se présentent devant nous et me disent : "C'est nous qui avons présidé à ta naissance et à ton éducation. Tu es donc notre enfant et notre esclave. Tu dois donc nous obéir, comme à tes père et mère, avec plus de soumission encore, parce que la patrie et ses lois sont plus vénérables et plus saintes que les parents. Malgré ce que tu nous dois, nous t'avons laissé libre, quand tu es devenu majeur, de nous répudier, si nous te déplaisions, et de t'en aller vivre ailleurs en emportant tes biens. Tu ne l'as pas fait. En demeurant, tu as contracté par là même un engagement sacré envers nous. Personne n'a jamais été attaché plus que toi à Athènes et à ses lois. Tu serais donc plus coupable que tout autre en violant tes engagements de toute ta vie, sans compter que tu t'exposerais au ridicule et au mépris, partout où tu irais. Quand à tes enfants, soit que tu partes pour l'exil, soit que tu partes pour l'autre monde, tes amis en prendront soin. Renonce donc à te dérober à notre autorité, si tu veux que nos sœurs, les lois de l'Hadès, te fassent bon accueil."[10] ».*

C'est une bonne prosopopée car on sent que l'auteur a essayé de se mettre dans la peau du personnage. Pour en arriver à ce résultat, il a dû se figurer le caractère (*ethos*) et les affects (*pathos*) avec lesquels réagiraient les lois face à un citoyen qui chercherait à leur échapper. Leur réaction serait sévère mais sans agressivité, rigide mais bienveillante à l'égard de leur enfant. L'objectif est donc, à l'instar de Socrate, de parvenir à produire le discours que l'autre pourrait prononcer, pas ce qu'on aimerait qu'il dise. À vous de vous y essayer.

Trouvez un sujet sur le modèle suivant : « Que dirait X face à la situation Y ? ». Par exemple : « Que dirait une mère à son fils qui part à la guerre ? » ou, si vous optez pour des sujets inanimés : « Que dirait la terre du

réchauffement climatique ? ». Vous pouvez également partir sur des sujets plus audacieux, comme « Que dirait Karl Marx s'il débarquait dans un centre commercial ? », « Que dirait Socrate de Twitter ? » Mais attention, de tels sujets supposent que vous ayez une bonne connaissance du caractère des personnages. Vous pourriez, enfin, partir sur une application utilitaire de l'exercice. Lorsque l'on prépare un argumentaire de vente, il peut être utile d'écrire les paroles que prononcerait votre client cible qui confierait ses problèmes à son meilleur ami.

L'éloge paradoxal

L'éloge paradoxal est un excellent exercice pour entrer dans l'univers de la rhétorique. Il vous incite à renouer avec une audace et une créativité que vous avez probablement oubliée. L'objectif est en effet de parvenir, par le discours, à rendre beau, bon, juste ou désirable quelque chose qui est très négativement perçu par l'opinion commune. Commençons par un fameux exemple antique.

On doit au sophiste Gorgias un éloge d'Hélène de Troie. Hélène était la femme de Ménélas, roi de Sparte. En l'absence de ce dernier, elle céda aux avances du prince troyen Pâris. Il en résulta la guerre la plus meurtrière de l'Antiquité. Dans le contexte antique, faire l'éloge d'Hélène est donc un exercice risqué. C'est précisément le défi que s'était lancé Gorgias pour faire la démonstration de sa maîtrise de la rhétorique. Son éloge d'Hélène permet d'illustrer deux stratégies nécessaires à l'accomplissement de l'exercice : le *détour* et le *déplacement*.

Faire l'éloge de la vertu d'Hélène serait invraisemblable. En revanche, rien n'empêche de faire l'éloge de sa beauté. Le passage suivant illustre cette stratégie du détour :

> *« Avec une aussi noble parenté, elle hérita d'une beauté toute divine : recel qu'elle ne cela pas [Qu'elle ne tint pas secret]. En plus d'un homme elle suscita plus d'un désir amoureux ; à elle seule, pour son corps, elle fit s'assembler, multitude de corps, une foule de guerriers animés de grandes passions en vue de grandes actions. »*

Bien sûr la stratégie du détour ne suffit pas : l’orateur doit s’attaquer au cœur du problème, à l’origine de la mauvaise réputation de son sujet. En l’occurrence, on ne saurait occulter le fait qu’Hélène de Troie est tenue responsable d’une guerre meurtrière. Cependant, rien n’empêche de chercher à déplacer la faute. C’est ce que fait ici Gorgias :

> *« Ce qu’elle a fait, c’est par les arrêts du Destin, ou par les arrêts des dieux ou par les décrets de la Nécessité qu’elle l’a fait ; ou bien c’est enlevée de force, ou persuadée par des discours (ou prisonnière du désir). »*

Outre le fait que cet exercice est propice à un travail artisanal sur le langage, l’éloge paradoxal vous exerce à penser en dehors des idées reçues et permet de développer votre agilité argumentative. Louer ce que blâme l’opinion commune est un vrai tour de force. À cet égard, je précise que la visée de l’exercice n’est pas de choquer mais bien d’arriver à renverser le point de vue de l’auditoire. Par exemple, s’il s’agit de faire l’éloge de la pollution, la deuxième assertion est mieux réussie que la première :

- La pollution est une chance, elle va débarrasser la terre des humains qui, tout au long de leur histoire, se sont illustrés par leurs nuisances.
- La pollution est une chance car les hommes ne sont jamais meilleurs que lorsqu’ils sont au pied du mur. Grâce à la pollution, nous allons nous rassembler et innover.

À vous de jouer. Je vous propose de choisir un sujet parmi les cinq suivants :

- La pluie
- La maladie
- L’insulte
- Le moustique
- La bêtise

Et souvenez-vous, ce n’est pas un argumentaire, c’est un éloge. Votre style doit être plus proche de celui d’un poème que de celui d’une plaidoirie.

Maintenant que vous êtes échauffé, entamons votre ascension.

1 Cette institution est décrite par Catherine et Ronald M. Berndt dans *The World of the First Australians : Aboriginal Traditional Life,* Aboriginal Studies Press for the Australian Institute of Aboriginal Studies, 1996.

2 Voilà le passage concerné : « Depuis longtemps je ne croyais plus au miracle, dans le sens propre du mot, cependant la destinée unique du peuple juif, aboutissant à Jésus et au christianisme, m'apparaissait comme quelque chose de tout à fait à part. Or voici qu'à côté du miracle juif venait se placer pour moi le miracle grec, une chose qui n'a existé qu'une fois, qui ne s'était jamais vue, qui ne se reverra plus, mais dont l'effet durera éternellement, je veux dire un type de beauté éternelle, sans nulle tache locale ou nationale. » (Ernest Renan, *Souvenirs d'enfance et de jeunesse*, Paris, 1883, p. 60).

3 Sur tout cela, voir Auguste Jardé, *La Grèce antique et la vie grecque*, Paris, Delagrave, 1971, pp. 174-186.

4 Cette procédure est décrite dans un texte d'Aristote daté d'environ 330-320 avant JC, *La constitution d'Athènes*.

5 Cette interprétation fut proposée par le philosophe Eugène Dupréel dans Les Sophistes. *Protagoras, Gorgias, Prodicus, Hippias,* Bruxelles, Les Éditions du Temple, 1948.

6 Voir Jean-François Pradeau, dir., *Les sophistes*, Paris, Flammarion, 2009.

7 Cette histoire est reprise par Robert Green dans ses *48 lois du pouvoir* pour illustrer sa 9e loi : « Remportez la victoire par vos actes et non par vos discours ». *Voir : Robert Green, Les 48 lois du pouvoir*, Alisio, Paris, 2014.

8 Pour une synthèse sur les utilisations pédagogiques de ces exercices à travers l'histoire, voir Pierre Chiron et Benoît Sans, *Les progymnasmata en pratique, de l'Antiquité à nos jours.* Paris, éditions rue d'Ulm, 2020.

9 La défense de Socrate est rapportée par Platon dans son *Apologie*. Voir Platon : *Apologie de Socrate*, suivie de *Criton*, (trad. Luc Brisson), Paris, Flammarion, 2016.

10 *Ibid*.

LEÇON 4

Structurez votre propos

Faisons le point. Vous avez développé une pensée originale en rédigeant votre manifeste. Vous l'avez affûtée en produisant des arguments solides à l'appui de vos propositions. Enfin, grâce aux exercices des sophistes, vous avez développé l'audace et l'agilité rhétorique nécessaires à anticiper les pièges et à esquiver les coups. Nous allons maintenant passer un cap : je vais vous apprendre à structurer vos discours.

L'expert, le philosophe et le vendeur

Afin de lancer un mouvement autour de la cause ou du projet qui vous tient à cœur, vous allez devoir prendre la parole régulièrement. Chacune de ces prises de parole est une opportunité de conquérir de nouveaux adeptes et donc, d'augmenter votre pouvoir. Souvenez-vous : le pouvoir est la capacité à multiplier le nombre de ceux qui partagent notre vision et qui désirent la faire advenir. Pour ce faire, vous allez maintenant vous exercer à pratiquer trois types de discours : le discours du philosophe, le discours de l'expert et le discours du vendeur.

Intervenir comme un philosophe, c'est vous efforcer de dire des choses sages, qui façonneront la vision du monde de votre public. Intervenir comme un expert, c'est vous efforcer de dire des choses vraies, qui

inciteront le public à rechercher vos conseils. Intervenir comme un vendeur, enfin, c'est vous efforcer de dire des choses persuasives, qui inciteront votre public à passer à l'action.

Vous pouvez vous représenter chacun de ces discours comme un investissement. Préparer une intervention de philosophe, c'est un investissement de long terme. Il vous suffit de penser à Machiavel, à Platon ou à Lao Tse : lorsque l'on parvient à dire des choses qui entrent en résonnance avec l'âme humaine, nous pouvons être cités pour des millénaires. Préparer une intervention d'expert, c'est un investissement de moyen terme. Comme le savoir évolue constamment, vous ne pouvez pas proposer des conseils qui seront toujours vrais. L'expert est justement capable d'identifier les limites de son savoir. Les interventions du vendeur, enfin, se situent dans un horizon temporel de court terme. Il s'agit de déclencher un passage à l'action immédiat.

Voici un tableau récapitulatif de ces trois genres de discours :

	Le philosophe	**L'expert**	**Le vendeur**
Types de discours	Essais, articles, histoires, paraboles, conférences…	Entretiens, notes de synthèse, recommandations, analyses, livres blancs, articles…	Argumentaires de vente, pages de vente, brochures, entretiens de vente…
Horizon temporel	Long terme	Moyen terme	Court terme
Compétence	Réflexion	Connaissance	Influence
Objectif	Que le public vous suive sur le long terme.	Que le public vous demande conseil.	Que le public passe à l'action.

Passons maintenant de la théorie à la pratique.

Devenez philosophe

Apprendre à philosopher, c'est la garantie de donner à vos discours un surplus de sagesse qui vous distinguera des autres. C'est aussi grâce à la philosophie que vous pourrez constituer une communauté, une école de

pensée, de gens qui vont vous suivre sur le long terme. Et surtout, cela vous donne un superpouvoir : celui de façonner la culture de votre public. Mais il faut faire attention car si on s'y prend mal, on peut vite tomber dans un intellectualisme qui perd tout le monde. Pour éviter ça, gardez à l'esprit l'essence de la philosophie : la philosophie est la recherche de cohérence entre la pensée et les actes. C'est ainsi que l'a pratiquée le père de tous les philosophes, Socrate.

Le modèle : Socrate

On sait peu de choses sur la vie de Socrate. Il est généralement représenté comme un homme d'apparence modeste, qui passait ses journées à se promener sur le forum et à questionner ses concitoyens. Ce que nous savons, en revanche, c'est qu'il a connu une fin tragique. Tragique au sens noble du terme. En 399 avant J.-C., le politicien Anytos, le poète Métélos et l'orateur Lycon intentent un procès à Socrate. Ils l'accusent d'impiété et de corrompre la jeunesse. Vraisemblablement, il s'agissait avant tout d'une question d'orgueil blessé. Socrate avait l'habitude de mettre ses interlocuteurs face à leur ignorance. En particulier, l'orateur lui reprochait sa critique de la rhétorique et le politicien lui en voulait de pointer les failles de la démocratie. Quoi qu'il en soit, Socrate ne se montra pas ému à la perspective de son procès. Et lorsque son ami Hermogène s'inquiéta de voir qu'il ne préparait pas sa défense, Socrate répondit :

> *« Ne te semble-t-il pas que je m'en suis occupé toute ma vie ? Et comment ? En vivant sans commettre aucune injustice. »*

Le jour du procès arrive. Socrate et ses accusateurs se rendent devant l'Héliée, le tribunal populaire d'Athènes. Comme cela est prévu dans ce genre de cas, l'accusation parlera en premier puis viendra le tour de Socrate. Une fois que l'accusation et la défense se sont exprimées, l'assemblée des citoyens – ils étaient 501 en l'occurrence – vote pour déterminer si l'accusé doit ou non être condamné. Après avoir écouté l'accusation, Socrate prend la parole :

> *« Quelle impression mes accusateurs ont faite sur vous, Athéniens, je l'ignore. Pour moi, en les écoutant, j'ai presque oublié qui je suis, tant leurs discours étaient persuasifs. Et cependant, je puis l'assurer, ils n'ont pas dit un mot de vrai. »*

Le discours de Socrate est rapporté par Platon dans son *Apologie*. S'il a probablement pris quelques libertés sur la forme, le fond est bien fidèle à la ligne adoptée par Socrate. Pour sa défense, Socrate commence par raconter une histoire : un jour qu'il s'était rendu à la rencontre de l'oracle de Delphes, son ami avait demandé à l'oracle s'il y avait au monde un homme plus sage que Socrate. L'oracle avait répondu que non. Socrate explique qu'il eut du mal à comprendre ce que l'oracle entendait par là car, de son côté, il ne se considérait pas comme sage. Il se mit donc en tête de réfuter l'oracle en partant en quête de quelqu'un de plus sage que lui. Or, dit-il, plus il cherchait, plus il réalisait que les gens considérés comme sages étaient ignorants. Sur le chemin, il se fit de nombreux ennemis, ce qui expliqua les accusations dont il fut victime :

> *« Ce sont ces enquêtes, Athéniens, qui ont soulevé contre moi tant de haines si amères et redoutables, et c'est de ces haines que sont venues tant de calomnies et cette renommée de sage qu'on m'a faite ; car ceux qui m'entendent s'imaginent toujours que je sais les choses sur lesquelles je démasque l'ignorance des autres. »*

Or, c'est bien connu : tout ce que sait Socrate c'est qu'il ne sait rien. C'est pour cela, dit-il, que l'oracle a vu en lui le plus sage des hommes. Après cette mise au point, Socrate en vient aux accusations qui lui sont portées.

Sa ligne de défense est basée sur une figure de rhétorique que l'on appelle l'*anticatastase* : « Non seulement ce que vous dites est faux, mais en fait, la réalité est exactement inverse » :

- Pour ce qui est, premièrement, des accusations de blasphème, c'est tout le contraire. En invitant ses semblables à se départir de leurs croyances, il les rapproche de la vérité donc des dieux.
- Pour ce qui est de la corruption de la jeunesse, là encore, c'est l'inverse : en cultivant leur capacité à douter il les rapproche de la

plus grande des sagesses, la modestie intellectuelle.

Socrate termine son discours en assurant qu’il n’attend pas que ses juges fassent preuve de clémence, seulement de justice :

> *« Indépendamment de l’honneur, Athéniens, il ne me paraît pas non plus qu’il soit juste de prier son juge et de se faire absoudre par ses supplications ; il faut l’éclairer et le convaincre. Car le juge ne siège pas pour faire de la justice une faveur mais pour décider ce qui est juste. »*

À la suite de sa plaidoirie, le verdict tombe : sur les 501 citoyens rassemblés pour juger, 280 votent en faveur de la condamnation, 221 en faveur de l’acquittement. Les deux parties sont donc invitées à se prononcer en faveur de la peine. Les accusateurs demandent la mort. Socrate, de son côté, n’entend pas se déjuger :

> *« Je n’ai voulu d’autre occupation que de rendre à chacun de vous en particulier ce que je déclare être le plus grand des services, en essayant de le persuader de ne point s’occuper des affaires de la cité avant de s’occuper de lui-même et de son perfectionnement moral (…) Qu’est-ce que je mérite pour m’être ainsi conduit ? Une récompense. »*

Considérant avoir démontré que les accusations étaient infondées et que la justice était de son côté, il demande en guise de sanction à être couvert d’honneur en étant nourri au Prythanée[1]. Bien entendu, son propos sera reçu comme une provocation et il sera condamné à mort. En buvant le poison, il mettra la quête philosophique de cohérence entre la pensée et les actes à un niveau difficilement égalable. Pourriez-vous, cependant, être un peu plus comme Socrate ?

Les outils du philosophe

Le propre des grands philosophes est de lancer des écoles. Ils sont entourés de disciples qui cherchent à vivre selon leurs préceptes. Ce n’est pas leur but – le philosophe n’est pas un gourou – c’est plutôt un effet de la

fascination qu’exercent ceux qui savent ce qui est juste et qui font ce qui est juste. Comment y parvenir ? En ayant une éthique.

Premier outil : l’éthique

Développer une éthique, c’est vous efforcer d’agir de façon cohérente avec des principes. Comme nous l’avons vu, c’est parce que Socrate plaçait la justice au-dessus de sa vie qu’il accepta son sort au lieu de s’enfuir. Sans aller jusqu’à ces extrêmes, voici cinq grandes éthiques dont vous pouvez vous nourrir.

L’égalitarisme
L’éthique égalitariste place l’égalité entre les hommes tout en haut de sa hiérarchie de valeurs. On peut la résumer dans cette maxime : « Agis en t’assurant d’accorder le même traitement à tous tes semblables ».

Le libéralisme
L’éthique libérale place la liberté individuelle tout en haut de la hiérarchie de valeurs. On peut la résumer dans cette maxime : « Agis dans le but d’augmenter ta liberté – économique, intellectuelle, géographique – et celle des autres ».

L’utilitarisme
L’éthique utilitariste place la recherche du bonheur tout en haut de la hiérarchie des valeurs. On peut la résumer dans cette maxime : « Agis en t’assurant que tes actes vont augmenter ton bien-être – économique, moral, physique – et celui des autres ».

L’idéalisme
L’éthique idéaliste place le monde tel qu’il devrait être au-dessus du monde tel qu’il est. On peut la résumer dans cette maxime : « Fais ce qui est juste et non ce qui est pratique ».

La responsabilité
L’éthique de la responsabilité est un combat contre le renoncement, contre notre inclinaison à nous trouver des excuses et à chercher des coupables. On

peut la résumer ainsi : « Sois le changement que tu veux voir dans le monde ».

Optez pour l'éthique qui vous convient le mieux et exercez-vous à la mettre en pratique lorsque vous prenez une décision. Bien que chaque éthique ait ses angles morts et ses limites, je vous conseille d'en choisir une et de vous y tenir. C'est ce qui est formateur. Socrate, face à la perspective de la mort, ne s'est pas mis à jongler avec les éthiques : « Tout compte fait, la justice est importante mais rien ne vaut la liberté »… Il a tenu le cap, c'est pour ça que c'est un modèle. En outre, veillez à convoquer votre éthique au moment de la prise de décision et non au moment de sa justification. Il est en effet aisé de réécrire l'histoire en interprétant nos actes de façon éthique. Socrate aurait très bien pu décider de fuir et, dans un second temps, justifier sa décision en expliquant que c'est justement parce qu'il est attaché à la *vraie* justice qu'il ne pouvait accepter de se plier à un jugement injuste. Mais il n'était pas un philosophe à la petite semaine : il savait hisser ses actes à la hauteur de ses principes. Soyez un peu plus comme Socrate : de temps en temps, prenez une décision en fonction de votre éthique même si c'est inconfortable.

Cet exercice répété vous permettra de renforcer la cohérence entre votre pensée et vos actes. Sur le long terme, le bénéfice sera inestimable : vous deviendrez une autorité morale aux yeux de votre public. Et votre rôle de guide ne s'arrête pas là.

Deuxième outil : le concept

Notre réalité sociale est constamment en train d'évoluer. Les progrès de la technologie, le cours de l'histoire, les changements de mentalité, les changements de comportements reconfigurent régulièrement le monde dans lequel nous évoluons. Penser en philosophe, c'est chercher à aider vos contemporains à maintenir leur intelligence au contact du monde. Cela passe par un travail sur les concepts. Il s'agit de vérifier si les concepts dont nous disposons permettent d'appréhender le réel et, si besoin, de les redéfinir ou d'en proposer de nouveaux. Faisons ce travail ensemble.

Donnez de la valeur à votre parole

Le point de départ est de vous demander quels ont été les plus grands changements au sein de votre secteur ou de votre thématique au cours des dernières décennies. Je vous propose d'en identifier trois. Pour cet exercice, en ce qui me concerne, voici les changements qui me semblent les plus importants :

- En tant que *chercheur en rhétorique*, je note que les avancées de la recherche en neurosciences et en psychologie sociale permettent d'ancrer la rhétorique sur la recherche scientifique.
- En tant *qu'éducateur*, je remarque que les citoyens, probablement parce qu'ils ont accès à de plus en plus de sources d'information, remettent en cause les institutions et les figures traditionnelles d'autorité (l'expert, le politique, le professeur…)
- En tant qu'*orateur*, je constate que j'ai maintenant la possibilité de toucher un vaste public en publiant du contenu, écrit, audio, vidéo sur les réseaux sociaux.

Une fois que vous avez cette liste d'évolutions, demandez-vous si les concepts dont nous disposons vous permettent de les appréhender. L'idée est donc de prendre un concept qui est tenu pour acquis dans votre domaine et de vérifier s'il est à jour, s'il est encore au contact du réel. Pour vous accompagner, je vais me pencher sur le concept de *discours* :

À l'origine, un discours se faisait face à un public, qui accordait son attention à l'orateur le temps de sa prise de parole. Ce concept est-il encore pertinent ? On peut en douter. De plus en plus, les cours et les conférences cèdent leur place à des vidéos publiées sur les réseaux sociaux. Ce n'est alors plus l'orateur qui impose son rythme, mais le public, qui peut interrompre la lecture ou ne visionner que les parties qui l'intéressent. De leur côté, les professionnels de la politique continuent de produire des discours. Mais le grand public n'aura le plus souvent accès qu'à des petites phrases, des idées clefs sélectionnées par les journalistes et les commentateurs. Dès lors, le terme « discours » permet-il encore de décrire cette réalité ?

J'ai donc pris le concept de discours et pointé un écart entre la réalité qu'il désignait et le monde contemporain. Faites ce travail avec un concept

propre à votre domaine. Ensuite, nous allons faire intervenir un outil du travail philosophique : la *dissociation de notions*[2].

La technique consiste à prendre un concept et à en distinguer plusieurs aspects, certains que l'on souhaite conserver, d'autres que l'on souhaite écarter. C'est littéralement un travail critique : étymologiquement, critique vient du grec *krinein* qui signifie séparer. Voici à quoi ressemble un travail de dissociation sur la notion de discours :

> *Il y a discours et discours. D'un côté, le discours au sens noble : un cheminement intellectuel, un parcours de pensée dans lequel l'orateur accompagne son public. Il suppose un public présent, attentif, qui suit l'orateur au fil des parties de son discours. D'un autre côté, il y a ces parodies de discours qui envahissent notre monde numérique : des discours coupés, fragmentés, que l'on regarde dans n'importe quel ordre et quand bon nous semble.*

Vous voyez ce que nous avons fait ? Nous sommes partis d'un concept (discours) et nous l'avons dissocié pour distinguer un aspect que nous souhaitons valoriser (le discours articulé) et un aspect que nous souhaitons exclure (le discours désarticulé). Une fois ce travail de dissociation accompli, nous pouvons créer un nouveau concept pour bien marquer la différence entre la notion originelle et l'aspect que nous avons exclu, par exemple :

> *Il ne faut pas confondre les discours et les discoupes, ces fragments de discours désarticulés qui circulent sur les réseaux sociaux.*

Une technique pour déjouer les pièges

Lorsqu'en 2009 Barack Obama apprit qu'il allait recevoir le prix Nobel de la paix, il se retrouva dans une situation inconfortable. Beaucoup de commentateurs avaient pointé qu'il était douteux de remettre ce prix au président d'un pays en guerre sur plusieurs fronts. D'un autre côté, il aurait été également invraisemblable de refuser le prix. C'est grâce à une dissociation de notions qu'Obama a tenté de lever ces incompatibilités.

D'abord, il va travailler sur la notion de guerre, en distinguant les guerres d'agression et les guerres justes :

*« Un mouvement pacifique n'aurait pas pu stopper les armées d'Hitler. Les négociations ne peuvent pas convaincre les leaders d'Al Qaeda de déposer les armes. Dire que la force est parfois nécessaire n'est pas une invitation au cynisme, c'est accepter la vérité historique, les imperfections de l'homme et les limites de la raison. Alors oui, les instruments de la guerre ont un rôle à jouer dans la préservation de la paix. »**

Il engage ensuite un même travail sur la notion de paix. Il y a, d'un côté, la paix comme compromission. Un refus par lâcheté de toute forme de conflit. D'un autre côté, il y a la vraie paix, la paix durable, qui suppose souvent de combattre des oppresseurs :

« La paix n'est pas juste l'absence de conflits visibles. Seule une paix basée sur les droits inhérents et la dignité des individus peut être vraiment durable. »

Cette technique vous sera utile toutes les fois qu'un adversaire cherche à vous retirer de belles notions telles que la liberté, la justice, l'égalité, le mérite… Par exemple, si quelqu'un vous accuse d'être contre la liberté parce que vous voulez interdire les voitures les plus polluantes, vous pouvez dissocier la notion : vous êtes pour la vraie liberté, celle de respirer de l'air pur.

---

* La version originale du discours d'Obama est disponible ici : https://www.nobelprize.org/prizes/peace/2009/obama/26183-nobel-lecture-2009/

Le monde évolue, il faut nous assurer que le langage dont nous disposons nous permet de le penser. C'est là votre mission de philosophe : vous assurer que vos contemporains disposent de concepts qui permettent à leur pensée de rester au contact du réel. Cela passe par un travail visant à tester la pertinence des concepts existants et, éventuellement, à en produire de nouveaux. Pour vous y exercer, pratiquez régulièrement cet exercice :

1. Faites le tour d'horizon de votre thématique afin d'en lister les évolutions les plus importantes.
2. Vérifiez si les concepts dont vous disposez permettent de rendre compte de ces évolutions.
3. Lorsque que vous identifiez un concept qui ne semble plus au contact du réel, engagez un travail de dissociation et de création de nouveaux concepts.

Il y a, en somme, deux types de personnes : celles qui créent des concepts et celles qui ne font que les utiliser. Vous, vous créez des concepts. Cela va

vous permettre d'augmenter la valeur de vos propos, de donner à votre public le sentiment d'être confronté à de la pensée de première main. En fait, il ne s'agit pas d'une impression : vous allez devenir une source de pensée.

Le discours du philosophe

Voici pour finir un modèle de discours que vous pouvez utiliser pour développer votre aura de philosophe :

1. **« Le monde a changé »**
   Scrutez le monde, présentez à votre public un état des lieux, en mettant en avant des évolutions qui ont profondément changé votre sujet, votre thématique, votre domaine d'expertise. Terminez par une question mettant en lumière les limites d'un concept (par exemple : « Peut-on encore parler de discours à l'heure des réseaux sociaux ? »).
2. **« Voici un concept pour mieux en saisir les enjeux »**
   Engagez ensuite un travail sur ce concept, développez les limites de sa capacité à rendre compte de la réalité contemporaine. Ajustez le langage en dissociant les concepts et en en créant de mieux adaptés (par exemple : « Il y a discours et discours, les vrais discours et les *discoupes* »).
3. **« Voilà comment nous devrions agir »**
   La finalité de votre travail n'est pas de penser pour penser. Si vous engagez votre public dans un examen critique du rapport entre le langage et le monde, c'est pour lui permettre de mieux accompagner les évolutions souhaitables et de mieux s'opposer aux évolutions néfastes. Comment en juger ? Grâce à votre éthique. Par exemple, mon éthique de la responsabilité m'empêche de contempler passivement la dégradation du discours et j'engage mon public à renouer avec des prises de parole longues, riches et bien articulées.

Maintenant que vous êtes prêt à intervenir en philosophe, prenons soin de votre expertise.

Cultivez votre expertise

Le superpouvoir de l’expert, c’est de s’attirer la confiance des gens au point qu’ils aient soif de ses conseils, de ses analyses. Développer une expertise et faire reconnaître cette expertise par vos discours est un des meilleurs investissements que vous puissiez faire. Nous allons le voir en partant à la rencontre d’un homme qui, grâce à son expertise, est devenu le plus riche du monde.

Le modèle : Warren Buffet

Warren Buffet est né en 1930 à Omaha, dans le Nebraska. Très tôt, il a la passion de l’investissement. À 11 ans, il utilise les 114,75 $ qu’il a économisés en vendant des gadgets et des journaux en porte-à-porte pour acheter trois actions d’une compagnie pétrolière. Les actions plongent, puis remontent. Le garçon revend ses actions en empochant une plus-value de 5 $. Mais il réalise que s’il avait attendu un peu plus, ce n’est pas 5 $ qu’il aurait empochés mais 500. Il retiendra cette leçon en devenant un fervent défenseur de l’investissement de long terme. À l’âge où la plupart d’entre nous sommes obnubilés par les loisirs et les amis, le jeune garçon pense à construire son patrimoine. Et ce n’est pas tout : il a également la fibre de l’entrepreneur. Ainsi, à l’âge de 15 ans, il achète un flipper d’occasion avec un ami pour le prix de 25 $. Il le place dans la boutique d’un barbier et commence à récolter l’argent. Il possède vite plusieurs machines et revend la même année sa petite affaire pour 1 250 $.

Warren Buffet aime les entreprises simples ou, du moins, les entreprises dont il comprend le fonctionnement. C’est ce qui va lui permettre d’éviter les pièges qui se dressent sur le chemin des investisseurs. Dans les années 1990, Internet apparaît comme le nouvel eldorado. La décennie est marquée par l’apparition de nouveaux acteurs, tels Amazon, eBay, Yahoo ou AOL dont les perspectives de croissance semblent infinies. L’optimisme des investisseurs pour cette nouvelle économie débouche sur une multiplication par cinq de l’indice du Nasdaq (le marché des technologies de l’information). On parle de nouvelle révolution économique, les start-up pullulent et les investisseurs suivent : il ne faudrait pas passer à côté du nouvel Apple ou du prochain Microsoft.

Mais Warren Buffet ne participe pas à cette frénésie. Sa stratégie reste inchangée :

- chercher des entreprises avec une bonne direction et de bons résultats ;
- lorsqu'il en trouve une, acheter une part significative de ses actions.

La lettre qu'il envoie en 1996 à ses actionnaires témoigne de cette prudence :

> *« En tant que citoyen, je salue l'innovation. Les idées fraîches, les nouveaux produits, les procédés innovants permettent d'améliorer la qualité de vie de notre pays et c'est clairement une bonne chose. Toutefois, en tant qu'investisseur, ma réaction face à une industrie prometteuse est la même que face à la conquête spatiale : j'applaudis l'initiative, mais je passe mon tour[3]. » […] « Bien sûr, beaucoup d'entreprises dans le secteur des hautes technologies ou des industries embryonnaires vont croître bien plus rapidement que ne le feront les Inévitables[4]. Mais je préfère être certain d'un bon résultat que d'en espérer un excellent. »*

À cette époque, Warren Buffet fut moqué pour son conservatisme. On l'accusait d'être dépassé, de ne plus rien comprendre à l'économie. Quelques années plus tard, la bulle Internet éclatait et, avec elle, plus d'une centaine de milliards de dollars s'évanouissait. De son côté, Warren Buffet continua son petit bonhomme de chemin. Son entreprise ressortit plus forte que jamais de la crise et il devint, en 2008, l'homme le plus riche du monde. Il survécut également à la crise des *subprimes*[5] pour la même raison : il ne comprenait pas le fonctionnement de ces produits financiers. Pour l'ensemble de son œuvre, Warren Buffet est considéré comme le plus grand investisseur de tous les temps. Voyons plus en détail les compétences grâce auxquelles il est devenu l'expert par excellence.

Les vertus de l'expert

La première qualité d'un expert, c'est de **prendre des décisions rationnelles** : des décisions qu'il peut justifier en présentant des éléments pertinents à l'appui. Warren Buffet a passé une grande partie de sa vie à faire ce travail en écrivant, chaque année depuis 1977, une lettre à ses

actionnaires pour justifier les nouvelles acquisitions de son entreprise, Berkshire Hathaway[6]. Voici comment, en 1989, il annonçait une de ses décisions d'investissement les plus fructueuses, devenir le premier actionnaire de Coca-Cola :

« Après avoir été quelque peu à la dérive dans les années 1970, Coca-Cola est devenue une nouvelle entreprise en 1981 avec l'accession de Roberto Goizueta au poste de PDG. Roberto, qui a été mon voisin de l'autre côté de la rue à Omaha, a su repenser et reconcentrer la politique de l'entreprise puis l'a conduite énergiquement. Ce qui était déjà le produit le plus vendu au monde a pris un nouvel élan et les ventes à l'étranger ont littéralement explosé[7]. »

Ça, c'est pour les faits : sa décision d'investir dans Coca-Cola est motivée par les perspectives de croissance de l'entreprise. Mais, en tant qu'expert, Warren Buffet est capable de remonter à la cause de ces faits :

« Grâce à un mélange vraiment rare de compétences en marketing et en finance, Roberto a maximisé à la fois la croissance de son produit mais aussi les bénéfices de cette croissance pour ses actionnaires. Normalement, le PDG d'une entreprise de biens de consommation, va soit trop pencher du côté du marketing, soit trop pencher du côté de la finance. Mais avec Roberto, l'équilibre est parfait. »

Nous touchons ici à un aspect central de l'expertise : Warren Buffet connaît son sujet de l'intérieur. Lorsque nous lisons ce passage, nous sentons qu'il pourrait décrocher son téléphone, appeler le PDG de Coca-Cola et l'appeler par son prénom. Cela donne de la valeur à sa parole car nous comprenons qu'il est dans le camp des initiés. Bien sûr, on n'entre pas dans le gratin de notre domaine en un jour. Et c'est d'ailleurs là la seconde vertu de l'expert : il s'inscrit dans le temps long.

L'expert n'est pas un simple commentateur, qui réagit de façon pro-cyclique (trop optimiste lorsque les perspectives sont bonnes, trop pessimiste lorsqu'elles s'assombrissent). L'expert est un vétéran : il a traversé de nombreuses crises et cette expérience lui permet un recul nécessaire et de

garder le sang-froid. Ainsi, lorsque la bulle spéculative des *subprimes* éclata, les places boursières connurent un des plus grands krachs de l'histoire. En 2008, l'entreprise de Warren Buffet, bien qu'il se soit tenu à l'écart des produits financiers douteux, perdit plus de 11 milliards de dollars. L'enjeu était alors de mettre un terme à l'épidémie de panique. Voici comment Warren Buffet s'est alors adressé à ses actionnaires :

> *« Au milieu de ces mauvaises nouvelles, n'oubliez jamais que notre pays a fait face à de bien pires difficultés dans le passé. Au cours du* XX*e siècle seulement, nous avons mené deux grandes guerres (dont l'une semblait initialement perdante), nous avons traversé une douzaine de paniques et de récessions ; une inflation virulente en 1980, sans oublier la Grande Dépression des années 1930 où le chômage variait entre 15 % et 25 %. L'Amérique n'a pas manqué de défis, mais nous les avons tous surmontés. Face à ces obstacles - et à bien d'autres - le niveau de vie réel des Américains s'est presque multiplié par sept au cours des années 1900. Comparez le bilan de cette période avec les dizaines de siècles au cours desquels les humains n'ont obtenu que de minuscules gains. Bien que le chemin n'ait pas été facile, notre système économique a extraordinairement bien fonctionné au fil du temps. Il a libéré le potentiel humain comme aucun autre système ne l'a fait, et il continuera de le faire. Les meilleurs jours de l'Amérique nous attendent*[8]*. »*

Warren Buffet utilise ici la technique du *paradeigma* : convoquer une analogie historique pour éclairer la conduite à adopter face au surgissement d'un événement dramatique. Et, en l'occurrence, Warren Buffet avait vu juste. La crise de 2008 a été suivie de la décennie la plus prospère de l'histoire sur les marchés financiers. Mais l'expert sait qu'il aurait aussi bien pu se tromper.

C'est là la troisième vertu de l'expert : **la prudence**. L'expert a intégré la sagesse socratique : plus l'on devient compétent dans un domaine, plus on prend conscience de l'étendue de notre ignorance. Le savoir de l'expert est concentré sur un domaine précis. En dehors de cet espace bien délimité, l'expert reconnaît son incompétence. Ainsi, Warren Buffet a passé sa vie à rappeler que personne ne pouvait prédire le marché. Il a toujours bien distingué la spéculation (acheter une action parce qu'on pense que ça va

monter) de l'investissement (acheter une action parce qu'on pense que l'entreprise est solide). S'il a investi autant dans Coca-Cola, c'est parce qu'il connaissait et comprenait son fonctionnement. Et ce, après une longue réflexion. Notez son langage simple et son ton amusé :

> *« Cet investissement dans Coca-Cola vous donne un exemple de la vitesse incroyable avec laquelle votre président répond aux opportunités du marché. Je pense que j'ai bu mon premier Coca-Cola en 1935 ou 1936. C'est en tout cas en 1936 que j'ai commencé à acheter des packs de 6 bouteilles pour 25 cents pour les vendre ensuite 5 cents pièce dans mon quartier. Cette première incursion dans le domaine du commerce de détail me permit d'observer l'attrait et le potentiel extraordinaire du produit. J'ai continué à percevoir ses qualités les 52 années suivantes, à mesure que le Coca-Cola conquérait le monde[9]. »*

Le langage de Warren Buffet n'est pas celui auquel on pourrait s'attendre de la part d'un des plus grands investisseurs de l'histoire. Il dit les choses simplement, sans jargon et sans chercher à impressionner son public. Son objectif est avant tout d'être compris. C'est un point fondamental : pour être expert, il faut être reconnu comme tel. D'où la dernière compétence : **la pédagogie**. L'expert a la capacité de partager des idées complexes dans un langage clair, imagé, engageant. C'est à vous.

La technique de l'expert : le paradeigma

Dans sa *Rhétorique*, Aristote présente la technique du *paradeigma* comme un moyen d'éclairer le public sur la décision à prendre. Voilà l'exemple qu'il donne de cette technique :

« Pour montrer que Denys aspirait à la tyrannie en demandant une garde, rappelez que Pisistrate, lui aussi, visant à la tyrannie, demanda une garde et que, après l'avoir obtenue, il devint tyran. De même Théagène à Mégare, et d'autres encore, non moins connus, deviennent tous des exemples de ce qu'est Denys, que l'on ne connaît pas encore, dans la question de savoir s'il a cette même visée en faisant la même demande ; mais tout cela tend à cette conclusion générale que celui qui conspire en vue de la tyrannie demande une garde. »

Voilà, maintenant, comment il justifie l'utilité de cette technique : *« Les arguments par les faits historiques sont plus utiles pour la délibération ; car le plus souvent, l'avenir ressemble au passé »* (II, 20, 1394a).

Sans adhérer à une vision cyclique de l'histoire, où le passé se répète effectivement, les analogies historiques ont le mérite de donner du sens et une direction dans les moments où nous sommes accablés par des événements imprévus et menaçants. Ils permettent de dédramatiser, de prendre du recul. Assumez ce rôle, le public vous le rendra.

Le discours de l'expert

Voici maintenant un modèle pour vous aider à structurer vos interventions d'expert. Vous devez intervenir en tant qu'expert lorsqu'un événement important se produit au sein de votre thématique et que les gens se demandent comment réagir. Votre objectif est donc d'éclairer votre public, de répondre aux questions qu'ils se posent et de suggérer une direction à suivre.

1. **Voilà ce que nous savons**
   Commencez par faire le point sur un problème précis. Dans cet état des lieux, éclairez votre public sur trois facettes de votre expertise :

   - Vous êtes un observateur avisé : vous avez fait de la veille et vous avez sélectionné les informations les plus pertinentes.
   - Vous êtes un praticien : vous avez testé des choses, pris des mesures et vous pouvez informer le public des résultats.
   - Vous êtes un initié : vous êtes au contact des gens influents au sein du milieu.

   Une fois que vous avez fait cet état des lieux, il est temps d'informer votre public sur les ombres au tableau.
2. **Voilà ce que nous ne savons pas**
   Pour dresser le tableau de ce qui reste dans l'ombre, vous pouvez attirer l'attention de votre public sur deux types d'inconnues :

   - Les choses que nous savons ne pas connaître. Par exemple : « Je ne peux pas vous dire quand la prochaine crise va se déclarer ».
   - Les choses que nous ne savons pas ne pas connaître. De temps en temps, des événements tout à fait surprenants se produisent, votre public doit le garder à l'esprit.

   Votre objectif est donc d'amener votre public à la prudence.

3. **Prenons du recul**
   S’il faut faire preuve de prudence, votre rôle d’expert reste toutefois de conseiller. C’est alors le moment de vous appuyer sur votre expérience en utilisant la technique du *paradeigma* : l’analogie historique qui éclaire la situation présente. « À la réflexion, nous sommes peut-être déjà passés par là ». Cette capacité à regarder l’histoire sur le temps long aidera votre public à prendre du recul et à garder la tête froide lorsqu’il faudra agir.
4. **Voilà ce que je compte faire**
   Enfin, le propre d’un expert c’est d’être à la croisée de la connaissance et de l’action. Vous n’êtes pas seulement un observateur du monde, vous agissez sur celui-ci. Ceci dit, si vous donnez des conseils, on pourrait vous le reprocher, car vous pouvez vous tromper. Partagez donc avec votre public ce que vous comptez faire, en précisant qu’il est libre de vous imiter ou non. L’important est que vous vous exerciez à prendre des décisions sur la base de votre expertise et que vous en teniez informé le public. Si votre décision est mauvaise, vous pourrez toujours en tirer les leçons en nourrissant ainsi votre expérience et celle de votre public.

Vous pouvez à présent intervenir en philosophe et en expert. Il est temps d’en récolter les fruits.

Devenez un vendeur

Finalement, pour que votre panoplie d’orateur soit complète, vous devez apprendre à vendre. C’est la compétence qui permet à tout l’édifice de tenir. Et je tiens particulièrement à ce que vous suiviez cette étape si vous considérez que vous n’avez rien à vendre ou que la vente n’est pas faite pour vous.

Trop souvent je vois des gens habités par des causes justes (le bien-être animal, l’écologie, l’éducation, la culture, la lutte contre la pauvreté) et qui ne se donnent pas pleinement les moyens de faire avancer leur cause. Leur objectif est bien d’amener leur public à l’action mais, idéologiquement, ils ne peuvent pas se saisir des bons outils. Pourquoi ? Parce que les techniques

de persuasion les plus puissantes ont été développées par des publicitaires, et les publicitaires c'est l'ennemi.

Trop souvent également je vois des gens qui, parce qu'ils ont la bonne formation et un poste confortable, pensent qu'ils peuvent se permettre de laisser la vente aux autres. C'est une erreur ! Avoir des compétences dans un domaine, c'est bien. Mais le monde peut changer, très vite. Vos relations de travail peuvent se dégrader, votre entreprise peut fermer, vos compétences peuvent être ringardisées. La vraie sécurité, ce n'est pas le contrat de travail. C'est la capacité à gagner de l'argent en vendant le fruit de notre savoir. Cette leçon m'a été salutaire.

La compétence qui rend libre

Comme je vous le disais en introduction, j'ai commencé ma carrière comme chercheur. La recherche était un domaine qui me faisait rêver : gagner sa vie en trouvant des idées, en les testant et en les diffusant. Bien sûr, c'est un secteur difficile d'accès et lorsque j'ai eu le message de ma directrice qui m'annonçait que j'avais décroché la bourse pour faire une thèse, j'étais fou de joie. Les quatre années suivantes furent un pur bonheur : publier des articles, participer à des conférences internationales, donner des cours à la fac. Après avoir soutenu ma thèse, j'étais docteur en rhétorique…mais je me retrouvais tout en bas de l'échelle alimentaire.

Les jeunes docteurs doivent se battre pour décrocher ce qu'on appelle des post-docs : des contrats de courte durée en attendant d'être stabilisés comme professeurs d'université ou chercheurs qualifiés. La concurrence pour les décrocher est encore plus rude que pour avoir une bourse de thèse. J'arrive à décrocher un contrat pour poursuivre mes recherches à Oxford, mais le rêve ne dure qu'un an. À la fin de mon contrat, toutes mes demandes sont refusées. J'ai beau avoir publié un livre et de nombreux articles, il n'y a pas de place pour moi. Et comme les contrats postdoctoraux sont souvent précaires, je n'ai pas le droit au chômage. La carrière dont je rêvais s'échappe et je n'ai plus d'argent. Entre-temps, je suis devenu papa, j'ai dépassé la trentaine : je ne peux pas passer ma vie à mendier des miettes.

J’ai donc commencé à lire des livres qui m’avaient jusque-là rebuté. Des livres avec des titres racoleurs comme *Cashvertizing* ou *Buyology.* Progressivement, j’ai pris conscience d’un continent qui m’avait échappé. En effet, à part si nous sommes dans la vente, nous n’accordons pas beaucoup de crédit aux vendeurs. Nous pensons que notre décision d’acheter cette machine à laver n’a rien à voir avec le fait que le vendeur nous ait dit « Je vais voir s’il me reste ce modèle dans la remise ». De même pour cet appartement : le vendeur nous a dit qu’il y avait d’autres acheteurs sur le coup mais nous sommes au-dessus de ça…

Comme tout le monde, j’ai d’abord été réticent à utiliser des techniques de vente. J’étais gêné de ce que les gens pourraient penser : j’étais perçu comme un intellectuel, un universitaire… le contraire d’un vendeur. Mais comme j’étais sans argent et sans perspective de retrouver un travail (les chercheurs sont vus en entreprise comme des étudiants attardés), j’ai dû m’y mettre. J’ai donc créé un cours en ligne, rassemblant des exercices de rhétorique que j’avais développés pendant mes années de recherche. Ça m’a pris un mois de travail. Une fois que le produit était prêt, j’ai essayé de le vendre.

Cela faisait environ deux ans que j’écrivais des articles et des billets sur les réseaux sociaux. J’y partageais mes lectures, mes analyses et mes conseils rhétoriques. J’étais suivi par des milliers de gens, dont beaucoup m’avaient dit qu’ils seraient intéressés pour suivre une formation avec moi. J’ai donc écrit, personnellement, à chacun de ces clients potentiels pour les informer de la sortie de mon produit. Ils eurent tous une bonne raison de refuser : « Super intéressant, je n’ai pas le temps pour le moment, mais peut-être un peu plus tard », « Le programme est top ! Je suis déjà une formation en ce moment, une prochaine fois ? », « Bravo ! Ça a l’air passionnant, je te fais signe ! ».

J’ai vendu zéro formation. Un mois de travail pour un produit qui ne me rapporta pas un centime. Pourquoi ? Parce que je m’étais contenté de le proposer. Je ne l’avais pas vendu. À l’époque, je pensais que cela venait de mon produit : il n’était pas assez bon. C’était une erreur ! Je me suis donc remis à l’ouvrage pour concevoir un produit encore meilleur, une formation sur le style devant permettre aux participants d’écrire des textes que le public aime et lit jusqu’au bout. Simultanément, je me suis lancé dans une vraie campagne sur les réseaux sociaux avec la publication quotidienne

d’un billet pour démontrer l’importance de travailler son style. J’ai aussi commencé à récolter des adresses email en promettant que je partagerais mes meilleurs outils dans un *article secret*. Le jour de la vente est arrivé. 191 personnes étaient inscrites à ma liste email. Le texte que j’ai envoyé était plein de bonnes intentions, permettant vraiment à ceux qui le liraient d’enrichir leur style. D’ailleurs, beaucoup de gens m’ont remercié par retour d’email : « Merci, j’ai pris beaucoup de plaisir à vous lire, vivement le prochain article ! »

À la fin de la journée, j’ai fait… deux ventes ! J’étais encore loin de pouvoir vivre de ma compétence. Le même scénario s’est répété pendant 6 mois : des mois où j’ai tout donné pour créer les meilleurs produits possibles et où je n’ai pratiquement rien gagné. Voici les chiffres de ma première année dans la vente :

Date de la vente	Produit	Nombre d'inscrits à la liste email	Nombre de ventes	Chiffre d'affaires
01/05/2019	Formation : « Avoir toujours un coup d'avance »	75	0	0 €
01/06/2019	Formation : « Rayonner par le style »	191	2	110 €
01/07/2019	Formation : « Apprendre enfin à persuader »	270	5	445 €
01/08/2019	Pack de 3 formations	347	3	360 €
01/09/2019	Programme d'accompagnement	+ de 500	3	891 €
01/10/2019	Pack de trois formations + coaching	+ de 800	4	708 €
01/11/2019	Formation : « Deviens captivant »	+ de 1 000	24	2 136 €
01/12/2019	Formation : « Rhétorique 2.0 »	+ de 1 500	20	1 780 €
01/01/2020	Formation : « La nouvelle science de la persuasion »	+ de 1 700	20	1 691 €
01/02/2020	Formation : « Marketing épique »	2 000	18	1 602 €
01/03/2020	Pack de 3 formations	2 400	29	4 205 €
01/04/2020	Formation : « Change de dimension » (+ une formation gratuite au choix)	2 800	52	4 825 €

Vous le voyez, la rupture s'est opérée entre octobre et novembre 2019. Elle n'est pas due à la croissance du nombre d'inscrits à ma liste email. Ce qu'il s'est passé, au cours de ce mois de novembre, c'est que j'ai décidé de mettre mes réticences de côté. J'ai décidé de suivre scrupuleusement les conseils et les techniques qu'on trouve dans les livres sur la vente. J'ai ainsi appris à changer quelques heures de travail en milliers d'euros. Voilà comment ça marche.

Le discours du vendeur

Nous allons maintenant créer et vendre un produit ensemble. Peut-être que vous avez déjà quelque chose à vendre, si ce n’est pas le cas, c’est le moment. Un bon point d’entrée, c’est de vendre vos compétences, sous la forme de coaching et de formations. C’est ce que j’ai fait quand j’ai eu besoin de gagner de l’argent. Ça a marché. La première étape est simplement de vous demander quels sont les résultats que vos clients pourront obtenir grâce à vos services ?

Si je fais cet exercice, voici quelques exemples de résultats que je peux proposer à mes clients :

- Écrire et parler d’une manière qui sorte du lot.
- Faire passer votre public à l’action.
- Être plus à l’aise dans les débats.
- Augmenter votre valeur perçue grâce à vos discours.

Une fois que vous êtes au clair sur les résultats, il est temps de passer aux moyens de les atteindre. Voici des exemples de méthodes que j’utilise dans mes produits :

- Une série d’exercices de rhétorique.
- Des plans de discours.
- Une séance de coaching.
- Un accompagnement sur trois mois avec un retour sur tous les contenus produits durant la période.

Il suffit ensuite de combiner les objectifs et la méthode pour obtenir un produit :

- Vous allez faire des discours qui sortent du lot grâce à une série d’exercices de style.
- Vous allez amener votre public à l’action grâce des plans de discours efficaces.

À ce stade, c’est normal si le produit n’est pas alléchant : nous n’avons pas encore commencé à le vendre. Faites ce travail de votre côté : présentez

votre produit. Je vais vous donner les quatre étapes à suivre pour amener votre public à l'achat.

Les 4 étapes pour vendre un produit

La première chose à faire, c'est **une liste des caractéristiques de votre produit**. Cette liste doit être la plus longue possible : visez au moins 15 caractéristiques. Au début, cela va vous sembler difficile. Par exemple, si je devais vous vendre le chapitre que vous êtes en train de lire, ce ne sont finalement que des mots sur une série de pages. Mais je peux aller bien au-delà :

- L'objectif du chapitre est de permettre au lecteur d'augmenter la valeur de son discours.
- Pour atteindre cet objectif, le chapitre forme le lecteur à s'exprimer comme un philosophe, comme un expert et comme un vendeur.
- Le chapitre est organisé en 3 parties.
- L'introduction du chapitre permet de clarifier l'objectif et la méthode.
- Pour permettre au lecteur d'augmenter la valeur perçue de son discours, il s'exerce à travailler sur les concepts et à en créer de nouveaux.
- Pour permettre au lecteur d'augmenter la valeur perçue de ses compétences, la deuxième partie lui présente les 5 qualités de l'expert.
- Pour permettre au lecteur d'obtenir le juste prix de ses compétences, la troisième partie lui apprend à vendre.
- Chaque partie est ponctuée de temps où le lecteur est incité à suspendre la lecture et à passer à la pratique.
- Chaque partie se referme par un plan de discours. Le lecteur est invité à s'en emparer.
- Les plans de discours sont aussi bien adaptés à des présentations en public qu'à la création de contenus écrits, audio ou vidéo.

Vous voyez l'idée ? Et je pourrais faire exactement la même chose pour une séance de coaching :

- En vue de la séance, le participant doit me renvoyer un questionnaire.
- Le questionnaire permet au participant de préciser ses besoins.
- La séance en tant que telle dure 1 heure 30.
- Dans les 10 premières minutes de la séance, nous clarifions les objectifs du participant.
- Dans les 10 minutes suivantes…

Faites maintenant cet exercice en donnant autant de caractéristiques que possible de votre produit. C'est laborieux mais en faisant ça vous êtes déjà en train de développer le muscle de la vente.

Une fois que vous avez cette liste, la plus longue possible, nous allons passer à la seconde étape de la vente : **changer les caractéristiques en bénéfices**[10]. C'est là qu'on entre dans le travail rhétorique proprement dit. La liste des caractéristiques est un document pour votre usage personnel, il n'est pas destiné à être vu par le public. En effet, la façon dont les problèmes sont réglés n'a pas à sortir de votre atelier. Ce qui compte pour le public, n'est pas tant comment votre produit fonctionne, ce sont les changements positifs que ce produit va leur apporter.

Si je reprends le chapitre que vous êtes en train de lire, je pourrais donc vous le vendre comme ça :

- Les deux outils des grands philosophes pour que votre discours ait immédiatement plus de valeur.
- La méthode, étape par étape, pour changer vos compétences en produits que le public va s'arracher.
- Ces deux choses que vous devez dire pour rendre vos offres savoureuses.
- Ce que vous pouvez apprendre de l'homme le plus riche du monde pour changer vos mots en or…

Ça fait vendeur de rêve ? C'est précisément ce que je me disais pendant les six mois où j'ai travaillé dur sans rien gagner. Focalisez-vous sur le côté

amusant de cette étape. Il s'agit littéralement d'augmenter la valeur de votre produit par les mots. Il faut être créatif et peut-être aussi un peu espiègle.

Il y a plusieurs manières dont vous pouvez formuler des bénéfices :

- Une manière simple et efficace est le fameux : « bénéfice moins le plus grand frein », comme dans « Un plan pour vendre beaucoup même si vous ne l'avez jamais fait et que ça vous fait peur ».
- Vous pouvez également jouer sur le secret : « Une technique bien gardée pour dire des choses plus profondes que vos concurrents en gardant un discours simple et clair ».
- Vous pouvez aussi jouer sur la peur d'être le dindon de la farce : « Ce blocage psychologique étrange qui vous empêche de gagner ce que vous méritez. »
- Et mon préféré, que nous avons d'ailleurs abordé dans ce chapitre : la création de concepts. Par exemple : « Mon plan de vente Marketing Épique™ ». Ce dernier bénéfice devrait beaucoup vous plaire.

Mais, avant d'en arriver là, il y a une étape décisive, l'étape qui m'a permis de faire bondir mes ventes : **présenter une offre**. Il s'agit de présenter votre produit comme une offre pour procurer au public le sentiment :

- qu'il va en avoir plus que d'habitude pour son argent,
- qu'il risque de passer à côté d'une belle opportunité s'il ne se décide pas maintenant.

En consultant le tableau de la page 119, vous noterez que les ventes qui ont eu le plus de succès étaient des offres spéciales. Concrètement, j'ai commencé à vendre des formations en ligne simplement en les présentant ainsi dans l'email que j'envoie chaque mois à ma liste :

« Je vais vendre cette formation sur mon site pour 199 €. Parce que vous êtes inscrit(e) à mon cercle secret, et seulement jusqu'à ce soir minuit, je vous la propose pour 89 €. »

Vous trouvez ça tiré par les cheveux, vulgaire peut-être ? Je vous conseille alors d'intégrer cette leçon : nous sommes philosophes quand nous justifions nos décisions. Nous sommes chimpanzés quand nous les prenons.

Tant que j'ai essayé de vendre en m'adressant au philosophe, j'ai échoué. Au mieux, les gens étaient *convaincus* de l'intérêt qu'ils auraient à acheter la formation. Mais je ne parvenais pas à les persuader : ils ne passaient pas à l'action. C'est ça le secret : on commence à vendre quand on réalise qu'on ne sait pas ce qui nous persuade. Lorsque vous lisez l'offre ci-dessus, vous vous dites probablement : « c'est un peu gros, ça ne marcherait pas sur moi ». C'est le philosophe qui parle. Il passe son temps à réécrire l'histoire de nos décisions en nous donnant le beau rôle. Mais il vous voile la face sur ce qui vous persuade en réalité. Les faits sont là : les magasins ne font jamais autant de chiffre que pendant les soldes…

Bien sûr, si vous faites toujours la même offre, l'efficacité peut s'éroder avec le temps. Apprenez donc à être réactif, à proposer des offres qui suivent l'actualité. Voici, par exemple, comment j'ai adapté une offre pendant la crise du coronavirus :

> *« Vu la situation, il faut se serrer les coudes. Je vais donc vous permettre de choisir, gratuitement, une seconde formation dans mon catalogue[11] ».*

Ce genre d'offre est gagnant/gagnant : plus l'opportunité est belle, plus de gens seront disposés à la saisir. Maintenant, c'est à vous de jouer. Ayez le courage de proposer votre produit dans une offre qui joue sur ces deux dimensions :

1. Il y en a plus que prévu.
2. C'est maintenant ou jamais.

Tant que vous êtes sincèrement convaincu que votre produit sera utile à qui l'acquiert, donnez-vous les moyens de le vendre.

Une fois que vous avez votre liste des bénéfices et votre offre, il est temps de passer à la dernière étape, la plus intéressante : **l'argumentaire de vente**.

Marketing ÉpiqueTM : le plan de vente en 10 étapes

Voilà la grande idée derrière l'argumentaire que vous allez réaliser : un discours de vente doit être palpitant. Pour que cela fonctionne, il faut que

vous preniez du plaisir à l'écrire et que votre public prenne du plaisir à le lire. C'est ça le marketing épique : vous n'êtes pas en train de vendre un simple produit. Vous emmenez votre public dans une quête, dans une épopée. En voici les étapes :

1. Attention ! Un monstre nous attaque

Ce que l'on vend, c'est une solution à un problème. La première étape est donc d'amener le public à réaliser que le problème est bien là, tapi dans l'ombre, menaçant, prêt à bondir. C'est le problème qui justifie que vous proposiez une solution. C'est le problème qui va capter l'attention de votre public. Votre travail est de présenter ce problème de sorte que votre public en ressente la douleur, l'urgence et la gravité. Cela passe, au plan technique, par de la narration et de la description[12]. Voici, par exemple, le début d'un argumentaire qui m'a permis de vendre une formation sur la persuasion :

« Plus jamais ça.

Vous avez décroché ce rendez-vous. Peut-être que c'est pour présenter votre projet à un investisseur, votre CV à un recruteur ou votre produit à un client. En tout cas, c'est important. Vous vous êtes levé(e) la boule au ventre, vous avez pris un petit déjeuner sans saveur. Vous vous motivez mais vous avez peur. Il fait gris. Vous avez prévu large pour le trajet mais... non... ce n'est pas vrai ! Ça n'avance pas. Comment faire ? Vous n'allez quand même pas louper CE rendez-vous ! Vous dites des gros mots dans votre tête. Vous vous apprêtez à maudire le monde entier quand soudain... L'espoir renaît. Ça se débloque. Vous allez peut-être l'avoir ce rendez-vous finalement. Vous rattrapez même un peu de votre retard, vous aurez le temps de prendre un café ! C'est une bonne journée finalement. Vous avez vaincu le trafic matinal, votre rendez-vous ne vous fait plus peur.

Quand vous franchissez les portes automatiques de l'immense tour de verre, vous êtes gonflé à bloc : vous allez gagner. Pourtant, la réceptionniste ne vous accueille pas en héros mais comme un vulgaire intrus.

"Voici votre badge Visiteur, asseyez-vous là." 10 minutes plus tard, l'assistante arrive pour vous dire que Monsieur Tessier aura un peu de retard. Elle tourne les talons avant que vous n'ayez le temps de marmonner

votre réponse. Ils ont réussi leur coup : vous le sentez moins bien. Quand Monsieur Tessier arrive enfin, c'est pour vous asséner le coup final : "Désolé de vous avoir fait attendre, je suis débordé en ce moment. Allez droit aux faits, je n'ai pas beaucoup de temps."

Aujourd'hui, on va prendre une bonne résolution : plus jamais ça. »

2. Ce monstre est vraiment hideux !

J'ajoute cette deuxième étape pour insister sur le fait que le public ne doit pas seulement comprendre qu'il y a un problème. Il doit le ressentir. Un bon moyen d'amplifier ce problème est d'amener à l'esprit les conséquences auxquelles on s'expose si on n'agit pas. Après avoir présenté le problème, prenez donc le temps d'assombrir l'horizon. Le contraste est un puissant levier de persuasion : votre solution apparaîtra d'autant plus lumineuse que vous la présentez au cœur des ténèbres

3. Voilà votre épée et votre bouclier

Évidemment, l'objectif n'est pas de faire peur pour faire peur. Il s'agit bien d'aider votre public à régler un problème réel. Et, pour ce faire, vous allez l'emmener dans une quête : vous allez lui donner des armes pour vaincre le problème. Par exemple :

Les gens qui se permettent de vous écouter avec distraction, de vous dire qu'ils vont réfléchir, qu'ils vous rappelleront, comme s'il y en avait à la pelle des comme vous, c'est fini. C'est fini parce que vous allez développer le seul superpouvoir qui existe dans la vraie vie : la persuasion.

J'ai décidé de vous donner la méthode grâce à laquelle j'ai acquis cette compétence.

4. Le premier combat (l'échantillon gratuit)

Vous emmenez ensuite votre public sur le chemin de la solution. L'idée, bien sûr, c'est qu'il perçoive que votre produit fonctionne : le monstre est blessé. Cette phase, en vérité, c'est l'échantillon gratuit. Il faut que votre

public passe à l’action et qu’il récolte déjà certains résultats. Cela peut passer par un exercice, par des conseils, par des plans d’action…

Pour ma part, j’ai commencé à apprendre la persuasion en mettant en place une habitude : une fois par semaine, je me rends sur Google Scholar, le moteur de recherche des publications scientifiques. Ma première recherche fut la plus générale qui soit : « persuasion » J’ai trouvé un article intéressant : des chercheurs avaient fait du porte-à-porte en tenant bien en évidence une liste de donateurs. Ils observèrent que plus cette liste était longue, plus les gens sollicités étaient susceptibles de faire un don à leur tour. Comment traduire ça en discours plus efficaces ?

C’est un chemin que j’ai fait encore et encore :

1. Trouvez un article au titre intriguant.

2. Identifiez le résultat principal.

3. Trouvez une manière de le traduire dans un discours.

4. Publiez ce discours sur les réseaux sociaux.

5. Observez les résultats.

Il faut que votre page de vente donne de la valeur. D’une part, parce que c’est éthique : on ne met pas un problème sous le nez de quelqu’un sans chercher à l’aider. D’autre part, parce que c’est efficace : il n’y a rien de plus persuasif que de constater l’efficacité d’une solution.

5. Nous avons gagné la bataille, mais…

L’idée est ensuite de montrer à votre public que la quête n’est pas terminée. On a vaincu un monstre mais un autre a débarqué. Il a l’air encore plus effrayant… Il s’agit donc de créer une rechute pour amener une seconde solution plus durable, plus complète... C’est ce que vous allez vendre. Par exemple, voici comment je passe d’un tutoriel, où j’ai montré à mon public comment dénicher des articles scientifiques pour se former à la persuasion, à une formation sur la question :

> *« Des techniques de persuasion peuvent vous permettre d’augmenter significativement le passage à l’action de votre public. Le problème, c’est*

qu'on ne peut pas les deviner. C'est pour ça qu'on a besoin de la science : pour dépasser les limites de notre intuition. En 5 ans de recherche appliquée sur la persuasion, j'ai découvert et expérimenté bien des choses. J'ai gardé le plus efficace et je vous ai créé une formation toute neuve : La nouvelle science de la persuasion ».

6. L'opportunité

Une fois que vous avez annoncé votre produit, il s'agit de le vendre. Vous savez désormais comment : en faisant une offre qui fera sentir au public qu'il en aura beaucoup pour son argent et qu'il faut se décider vite pour ne pas la rater.

« C'est la formation la plus complète et la plus pratique que j'ai conçue sur la persuasion. Je vais la vendre 199 € sur mon site. Afin de vous permettre de bien commencer l'année je vous la propose, jusqu'à ce soir minuit, au prix de 89 €. Je voudrais vraiment que vous accédiez enfin à cette compétence qui peut tout débloquer. »

Saisir le dieu par la queue…

Pour les Grecs, l'opportunité avait un nom : *Kairos.* La mythologie le représentait comme un jeune homme qui porte une touffe de cheveux sur la tête. Il ne passe pas souvent mais, si on l'attrape, nos vœux les plus chers se réalisent. Malheureusement, la plupart des gens passent à côté :

- Soit ils ne le voient pas passer.
- Soit ils le voient mais ne font rien.
- Soit ils le voient, tendent la main et *Kairos* leur file entre les doigts.

Apprendre à vendre, c'est apprendre à présenter vos offres comme des *Kairos*.

7. La liste des bénéfices

Votre offre est sur la table, vous allez maintenant lui donner du poids en présentant votre liste des bénéfices. Par exemple :

Très concrètement, dans cette formation, vous allez décou-vrir :

- *La méthode des 3 forces pour des offres que votre public ne pourra refuser.*
- *Les 3 leviers de l'attention et comment les activer.*
- *Les 2 puissants principes de psychologie des foules dont la méconnaissance ruine la plupart des appels à l'action.*
- *Comment la découverte d'un grand neurochirurgien va vous permettre de prendre le contrôle des décisions de votre public.*
- *La formule exacte des titres qui persuadent de cliquer.*
- *De quoi est vraiment faite la curiosité.*
- *La méthode Énigma pour que le public meure d'envie de connaître votre offre.*
- *Comment traduire un article scientifique en une redoutable technique rhétorique.*
- *Le cocktail gagnant : persuader de venir, persuader de rester, persuader d'acheter, le tout dans un modèle de discours que je révèle pour la première fois.*
- *Les deux figures de rhétorique qui vont persuader votre public de vous accorder sa confiance.*
- *Les techniques des plus grands romanciers pour mettre l'art de la description au service de votre force persuasive.*
- *La stratégie de l'histoire estropiée (attention : le public va littéralement vous harceler).*
- *Ce mécanisme psychologique qui empêche la plupart des gens de vendre efficacement et comment le désactiver.*
- *Un concept de science politique antique qui va changer vos argumentaires de vente en épopée.*
- *Ce qu'il ne faut surtout pas faire quand on s'apprête à vendre quelque chose.*
- *Deux secrets de pirate pour accéder à TOUT ce qui s'écrit et se publie sur les mécanismes de la persuasion.*

8. Frein

La liste des bénéfices est le point d'orgue de votre page de vente. C'est là où le public est le plus excité. Le risque, bien sûr, est de passer pour un vendeur de rêves. Un bon moyen d'éviter ça est d'utiliser une technique bien connue des séducteurs : repousser pour attirer[13]. C'est comme ça : nous désirons ce qui nous échappe. Utilisez ce levier psychologique en signifiant à votre public que rien n'est gagné. Ce que vous proposez n'est peut-être pas pour lui :

> *Par contre, je préfère vous prévenir, ce n'est PAS une formation d'initiation à la rhétorique. La rhétorique n'est pas une discipline qu'on apprend comme ça, par curiosité. C'est un outil puissant pour agir sur le monde. Ne prenez cette formation que si vous avez une cause à défendre, un projet à lancer ou un produit à vendre.*

9. Résultats

Une fois que vous avez refroidi les ardeurs de votre public, vous allez attiser à nouveau son désir. La différence c'est que cette fois vous allez le faire en parlant à sa tête plutôt qu'à ses tripes : vous allez présenter les résultats auquel il peut s'attendre. Un bon moyen est de distinguer les bénéfices à court terme (« Dès ce soir, vous aurez… ») et à plus long terme (« Quelques mois après la mise en place de la solution, vous aurez constaté… »).

10. Appel à l'action

Il vous reste, enfin, à dire simplement à votre public ce qu'il doit faire pour se procurer votre produit et conclure en rappelant que votre offre est limitée dans le temps.

Nous avons posé les bases de votre campagne. Le problème, bien sûr, c'est que vous n'allez pas être seul à utiliser les plans que je viens de vous donner. Comment éviter que votre public ait un sentiment de déjà-vu, un goût de réchauffé ? En travaillant votre style.

1 Ce bâtiment était le symbole de la cité, on y organisait des banquets en l'honneur des citoyens les plus méritants (les bienfaiteurs, les champions olympiques…).

2 Cette technique est décrite par Perelman et Olbrechts-Tyteca dans leur *Traité de l'argumentation*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 2008.

3 La lettre est disponible à cette adresse : https://www.berkshirehathaway.com/letters/1996.html

4 C'est ainsi que Warren Buffet appelle les entreprises dans lesquelles il cherche à investir : des entreprises qui domineront encore leur marché dans 10 ou 20 ans. Il donne par exemple les cas de Gillette ou Coca-Cola.

5 Du nom d'un produit financier à l'origine d'une bulle du crédit hypothécaire. Dans un contexte d'optimisme aveugle, les banquiers américains s'étaient mis à accorder des crédits pour permettre à des gens sans argent, sans emploi et sans qualifications d'acquérir le logement de leur rêve. Comme tout le monde était persuadé que le marché de l'immobilier allait continuer sa croissance, les banquiers ne craignaient pas le défaut de paiement : il suffirait de revendre le logement en empochant la plus-value. Les crédits ainsi accordés étaient ensuite rassemblés dans des produits financiers jugés d'excellente qualité par les agences de notation. Ce fut un franc succès : les institutions financières se les sont arrachés jusqu'à ce que l'avidité laisse place au doute, le doute à la panique et la panique à la crise financière.

6 Son entreprise est une société d'investissement : Warren Buffet achète des parts importantes (ou la totalité) d'entreprises auxquelles il croit. Ses investissements étant souvent payants, il réinvestit régulièrement les bénéfices dans de nouvelles actions. En 2017, Berkshire Hathaway était la quatrième entreprise mondiale avec une capitalisation de 525 milliards de dollars. À titre de comparaison, Coca-Cola, à la même époque, avait une capitalisation de 203 milliards de dollars.

7 Voici le lien vers la lettre en question : https://www.berkshirehathaway.com/letters/1989.html

8 Cette lettre, envoyée en 2008, est disponible à cette adresse : https://www.berkshirehathaway.com/letters/letters.html

9 La lettre est disponible à cette adresse : https://www.berkshirehathaway.com/letters/1989.html

10 Sur ce sujet, je vous conseille de lire les lettres d'un des maîtres de la vente par correspondance, Gary Halbert, en commençant par celle-là : http://www.thegaryhalbertletter.com/newsletters/zgkl_best_copywriter.htm
Je vous recommande également la série de lettres qu'il a envoyées à son fils Bond depuis la prison de Boron (Gary Halbert était très fort pour vendre, parfois moins pour envoyer les produits, d'où son séjour en prison…) : http://www.thegaryhalbertletter.com/Boron/BoronLetterCh1.htm

11 Certaines personnes pourraient avoir des réticences éthiques à adapter leurs offres aux temps de crises. C'est une erreur. Si tout le monde est tétanisé, il n'y a pas de sortie de crise. C'est pour cela que les entrepreneurs sont utiles : ils relancent la machine, génèrent de l'argent et payent les impôts qui permettront de faire tourner les services publics et de soutenir les secteurs en difficulté.

12 Vous développerez ces compétences dans la seconde partie de cet ouvrage.

13 Sur l'art de chauffer et de refroidir le public pour rendre nos offres irrésistibles, voir *L'art du pitch* d'Oren Klaff. L'auteur y partage notamment la phrase magique pour augmenter le désir du public à notre égard : « Si vous n'aimez pas les projets audacieux, alors il y a de grandes chances pour que nous ne soyons pas faits pour travailler ensemble. »

Partie II

Déployez votre style

Le style ne sert pas seulement à faire joli. Travailler votre style, c’est augmenter la valeur perçue de votre discours, multiplier vos chances d’être cité, partagé, mémorisé. Travailler votre style, c’est également offrir à votre public des saveurs qu’il ne trouvera pas ailleurs et, ainsi, le persuader de revenir. Travailler votre style c’est enfin accéder au plus haut rang des orateurs : celui d’auteur. Pour y parvenir, vous allez découvrir des outils et des exercices qui vous permettront de :

Devenir un maître de la description. Vous apprendrez à immerger le public dans vos discours comme les grands auteurs dans leurs romans. Rien n’est plus persuasif que celui qui parvient à mettre la réalité dont il parle sous les yeux du public.

Devenir celui qu’on cite. Grâce aux figures de style, vous allez parsemer vos discours d’idées formulées de façon si forte et si originale que le public éprouvera le désir de les partager.

Devenir un conteur. En maîtrisant l’art de la narration, vous emporterez votre public, vous lui proposerez un véritable parcours émotionnel, et donnerez à vos discours la dimension épique nécessaire à lancer un mouvement.

Mais pour bien commencer, révisons vos classiques.

LEÇON 5

Révisez vos classiques

Souvenez-vous, c'était au collège ou peut-être au lycée. Votre professeur de français essayait tant bien que mal de vous donner des notions d'histoire littéraire : le baroque, le classicisme, le romantisme, le réalisme… Mais peut-être que vous n'en aviez pas grand-chose à faire : vous auriez préféré être ailleurs, à faire autre chose. Quoi au juste ? Vous ne vous en souvenez plus. Les peurs de vos 14 ans et les désirs de vos 16 ans vous échappent… Évanouis comme ces noms d'auteurs et de siècles que le professeur traçait sur le tableau noir. Bien que ses efforts fussent vains, votre professeur avait raison. Sans connaissance des grands courants littéraires, pas de style. Et sans style, votre message se dissoudra dans la masse. Réveillez-vous. Les vrais modèles, les grands modèles ne sont pas autour de vous mais derrière vous. Pendant que vos contemporains se contemplent et se copient, prenez de la hauteur.

Voyage au cœur des grands styles

Nous allons partir à la rencontre des quatre grands styles : le baroque, le classicisme, le romantisme et le réalisme. Vous prendrez ainsi la mesure de la variété avec laquelle les hommes ont exprimé les idées à travers le temps. Et surtout vous aurez le bagage nécessaire pour vous affranchir de la mode. C'est la condition pour avoir du style.

Le baroque

Le baroque s’est développé à partir du XVIe siècle, dans le contexte des grandes découvertes. À mesure que les Européens explorent l’Amérique, l’Afrique et l’Asie, les récits de voyage repoussent la limite entre le possible et l’impossible ce qui stimule l’imaginaire des artistes et des lettrés. Cela donne un style de l’excès, du foisonnement, de l’exubérance qui joue avec les frontières du vraisemblable. À l’écrit, cela se traduit par une profusion de figures, et notamment de longues métaphores filées. Dans le baroque, on va aussi rechercher la nouveauté, repousser les bornes du langage sans hésiter à inventer des mots. L’objectif est de nourrir l’imagination du public, le faire voyager, le dépayser, stimuler ses sens par une abondance de détails : couleurs, formes, saveurs et parfums. Pour nous plonger dans ce style, nous allons lire un extrait de l’*Histoire comique des États et Empires du Soleil* (1662), de Cyrano de Bergerac (oui, ce fut un auteur baroque avant d’être le héros d’une pièce de théâtre). Le thème de l’ouvrage est on ne peut plus baroque : le héros, Dyrcona, voyage de planète en planète, à la rencontre de personnages, de créatures et de paysages extraordinaires, comme celui-ci :

« On prendrait cette prairie pour un océan, mais parce que c’est une mer qui n’offre point de rivage, mon œil, épouvanté d’avoir couru si loin sans découvrir le bord, y envoyait vitement ma pensée ; et ma pensée doutant que ce fût la fin du monde, se voulait persuader que des lieux si charmants avaient peut-être forcé le ciel de se joindre à la terre. Au milieu d’un tapis si vaste et si parfait, court à bouillons d’argent une fontaine rustique qui couronne ses bords d’un gazon émaillé de pâquerettes, de violettes, et ces fleurs qui se pressent tout à l’entour font croire qu’elles se pressent à qui se mirera la première ; elle est encore au berceau, car elle ne fait que de naître, et sa face jeune et polie ne montre pas seulement une ride. Les grands cercles qu’elle promène, en revenant mille fois sur soi-même, montrent que c’est bien à regret qu’elle sort de son pays natal ; et comme si elle eût été honteuse de se voir caressée auprès de sa mère, elle repoussa toujours en murmurant ma main folâtre qui la voulait toucher. Les animaux qui s’y venaient désaltérer, plus raisonnables que ceux de notre monde, témoignaient être surpris de voir qu’il faisait grand jour sur l’horizon, pendant qu’ils regardaient le soleil

aux antipodes, et n'osaient quasi se pencher sur le bord, de crainte qu'ils avaient de tomber au firmament[1]. »

Lorsqu'en formation je fais lire du baroque aux participants, ils éprouvent de grandes difficultés. Ils décrochent. Le style est trop foisonnant, les phrases sont trop chargées et les métaphores trop filées. Cependant, je vous encourage à emprunter au baroque le désir de repousser les limites du langage. Plus vous avancez dans votre carrière, plus vous développez un rapport utilitaire au langage. À force de « voir pièce jointe » et de « bien cordialement », votre style s'est recroquevillé. Le baroque vous montre comment le redéployer.

Le classicisme

Le classicisme se développe sous le règne de Louis XIV. Cette période est marquée par le rationalisme philosophique et par un idéal d'honnête homme cultivé et modeste, maître de ses émotions et respectueux de la bienséance. Les auteurs classiques ont donc le souci de l'équilibre, de la mesure, de l'harmonie et de la vraisemblance. En outre, ils se donnent pour mission de mêler l'utile à l'agréable. Il s'agit non seulement de plaire au public mais aussi de l'instruire. À l'écrit, cela passe souvent par un travail sur le rythme et sur la rime : Molière, Racine, Corneille, La Fontaine écrivaient en vers des textes qui suscitaient un plaisir autant esthétique qu'intellectuel. En voici un exemple : le monologue de Don Diègue dans *Le Cid*. Cet homme d'âge respectable vient de se faire gifler par Don Gomès, jaloux que le roi ait choisi Don Diègue au poste de gouverneur du prince de Castille. Le vieil homme dégaine son épée, prêt à mourir pour laver son honneur, mais Don Gomès, plus jeune et plus fort le désarme et l'humilie davantage. Dans cette célèbre tirade, Don Diègue regrette son impuissance :

Ô rage ! Ô désespoir ! Ô vieillesse ennemie !
N'ai-je donc tant vécu que pour cette infamie ?
Et ne suis-je blanchi dans les travaux guerriers
Que pour voir en un jour flétrir tant de lauriers ?
Mon bras, qu'avec respect toute l'Espagne admire,
Mon bras, qui tant de fois a sauvé cet empire,

Tant de fois affermi le trône de son roi,
Trahit donc ma querelle, et ne fait rien pour moi ?
Ô cruel souvenir de ma gloire passée !
Œuvre de tant de jours en un jour effacée !
Nouvelle dignité, fatale à mon bonheur !
Précipice élevé d'où tombe mon honneur !
Faut-il de votre éclat voir triompher le comte,
Et mourir sans vengeance, ou vivre dans la honte ?[2]

Du classicisme, je vous encourage à garder cette passion pour la clarté, la rigueur, l'équilibre et la concision. Un peu plus tard dans cette partie, je vous encouragerai également à utiliser la rime.

Le romantisme

Le romantisme naît d'une révolte de la subjectivité et des passions contre la recherche d'universel et de tempérance prônée par le classicisme. Le romantique privilégie le style autobiographique, l'expression du moi et les passions tristes : nostalgie, solitude, mélancolie, souffrance. Voici un extrait des *Mémoires d'outre-tombe* de Chateaubriand, l'un des plus grands romantiques français :

> *« La nuit descendait ; les roseaux agitaient leurs champs de quenouilles et de glaives, parmi lesquels la caravane emplumée, poules d'eau, sarcelles, martins−pêcheurs, bécassines, se taisait ; le lac battait ses bords ; les grandes voix de l'automne sortaient des marais et des bois : j'échouais mon bateau au rivage et retournais au château. Dix heures sonnaient. À peine retiré dans ma chambre, ouvrant mes fenêtres, fixant mes regards au ciel, je commençais une incantation. Je montais avec ma magicienne sur les nuages : roulé dans ses cheveux et dans ses voiles, j'allais, au gré des tempêtes, agiter la cime des forêts, ébranler le sommet des montagnes, ou tourbillonner sur les mers. Plongeant dans l'espace descendant du trône de Dieu aux portes de l'abîme, les mondes étaient livrés à la puissance de mes amours. Au milieu du désordre des éléments, je mariais avec ivresse la pensée du danger à celle du plaisir. Les souffles de l'aquilon ne m'apportaient que les soupirs de la volupté ;*

le murmure de la pluie m'invitait au sommeil sur le sein d'une femme. Les paroles que j'adressais à cette femme auraient rendu des sens à la vieillesse, et réchauffé le marbre des tombeaux. Ignorant tout, sachant tout, à la fois vierge et amante, Ève innocente, Ève tombée, l'enchanteresse par qui me venait ma folie était un mélange de mystères et de passions : je la plaçais sur un autel et je l'adorais. L'orgueil d'être aimé d'elle augmentait encore mon amour. Marchait-elle ? Je me prosternais pour être foulé sous ses pieds, ou pour en baiser la trace. Je me troublais à son sourire ; je tremblais au son de sa voix ; je frémissais de désir, si je touchais ce qu'elle avait touché. L'air exhalé de sa bouche humide pénétrait dans la moelle de mes os, coulait dans mes veines au lieu de sang. Un seul de ses regards m'eût fait voler au bout de la terre, quel désert ne m'eût suffi avec elle ! À ses côtés, l'antre des lions se fût changé en palais, et des millions de siècles eussent été trop courts pour épuiser les feux dont je me sentais embrasé[3].

De l'écriture romantique, je vous invite à exploiter cette capacité de l'auteur à plonger en lui, à identifier ses sensations et les partager avec le lecteur. Un bon discours allant de l'ombre à la lumière, les romantiques offrent une bonne inspiration pour les premières notes de vos prises de parole.

Le réalisme

Le réaliste s'oppose au sentimentalisme de l'auteur romantique. Ce n'est plus une écriture qui vient de l'intérieur, ce n'est plus une écriture subjective, c'est une description minutieuse des mœurs et des individus. Le romancier réaliste cherche à éviter tout spectaculaire, tout lyrisme, toute fantaisie. Le style réaliste est simple, il reflète la réalité sans fard, les situations et les gens tels qu'ils sont, dans leur médiocrité et leur banalité. Lisons un extrait d'un des chefs-d'œuvre du réalisme, *L'assommoir* d'Émile Zola :

« Quand Gervaise s'éveilla, vers cinq heures, raidie, les reins brisés, elle éclata en sanglots. Lantier n'était pas rentré. Pour la première fois, il découchait. Elle resta assise au bord du lit, sous le lambeau de perse déteinte qui tombait de la flèche attachée au plafond par une ficelle. Et,

lentement, de ses yeux voilés de larmes, elle faisait le tour de la misérable chambre garnie, meublée d'une commode de noyer dont un tiroir manquait, de trois chaises de paille et d'une petite table graisseuse, sur laquelle traînait un pot à eau ébréché. On avait ajouté, pour les enfants, un lit de fer qui barrait la commode et emplissait les deux tiers de la pièce. La malle de Gervaise et de Lantier, grande ouverte dans un coin, montrait ses flancs vides, un vieux chapeau d'homme tout au fond, enfoui sous des chemises et des chaussettes sales ; tandis que, le long des murs, sur le dossier des meubles, pendaient un châle troué, un pantalon mangé par la boue, les dernières nippes dont les marchands d'habits ne voulaient pas[4]*. »*

Inspirez-vous de la patience de l'auteur réaliste, du temps qu'il prend à observer et à retranscrire ces petits aspects familiers du réel qui nous entourent sans qu'on y prête garde. Rien n'est plus persuasif que celui qui donne à son public le sentiment de dévoiler le réel. Approfondissons ce point.

---

1 Cyrano de Bergerac, *Histoire comique des États et Empires du Soleil*, Paris, Delagrave, 1662, éd. 1886.

2 Corneille, *Le Cid*, Paris, classique Larousse, acte 1, scène 4, 1637, éd. 1935.

3 Chateaubriand, *Mémoires d'outre-tombe*, livre III, chap. 13, Paris, Gallimard, 1849, éd. 1997.

4 Zola, *L'assommoir*, chap. 1, Paris, Le Livre de Poche, 1887, éd. 1971.

LEÇON 6

Avant de dire, commencez par montrer

L’hélicoptère vient de se poser. Dans la salle, les 10 000 participants sont fébriles. 3 000 € le pass Premium, 12 000 € le pass VIP. C’est le prix pour une expérience unique. Les yeux rivés sur l’écran géant, ils le voient approcher. Avec sa carrure de footballeur américain, la star du coaching en impose. Ça y est, il monte sur la scène, c’est lui enfin, c’est lui en vrai !

– Dites : « Je suis exceptionnel. »

– Je suis exceptionnel !

– Je suis quoi ?

– EXCEPTIONNEL !!!

C’est la plus grosse supercherie de notre époque. Elle arrange beaucoup de monde. Les professionnels du tourisme nous proposent des séjours personnalisés. Les enseignes de prêt-à-porter nous promettent un style authentique. Les gourous du développement personnel nous invitent à révéler l’entrepreneur extraordinaire qui est en nous... Il y a de l’argent à se faire en nous faisant croire que nous sommes exceptionnels. Pourtant, il ne suffit pas « d’être soi-même » ou de « parler avec son cœur » pour sortir du lot. Il y a un malentendu et il est temps de le dissiper : il ne faut pas confondre *avoir un style* et *avoir du style*. Le fait que chaque personne soit

unique ne signifie pas que ses prises de parole vont faire mouche. Car le style, c'est tout un art.

Qu'est-ce que le style ?

En rhétorique, le style est le troisième temps de la préparation d'un discours. Une fois que l'on a trouvé la matière (*l'invention*), qu'on l'a organisée (*la disposition*), il est temps d'engager le travail sur le choix des mots, sur le rythme des phrases, sur les figures et sur les images. Souvent négligé, ce travail d'orfèvre sur la langue est pourtant ce qui distingue les discours captivants des autres. Pour cause, et même si c'est difficile à admettre, il est rare que nous ayons des idées vraiment originales. Toutes les fois que nous pensons tenir une idée neuve, il nous suffit de quelques clics pour réaliser que *quelqu'un d'autre en a déjà parlé*. À l'heure où la connaissance est une commodité, la différence ne se fait plus sur la capacité à produire des idées. Elle se fait sur la capacité à exprimer des idées d'une manière qui captive et qui intéresse le public. Exercer votre style, c'est donc développer une capacité à exprimer les idées d'une façon qui vous distingue de la concurrence. Entrons dans l'atelier rhétorique.

Dire et montrer

Si j'ai commencé ce chapitre par une description, ce n'est pas par hasard. La description permet d'impliquer les sens de votre public. Si vous parvenez à mettre ce dont vous parlez sous les yeux de vos auditeurs, il y a de grandes chances que vous obteniez leur adhésion. En effet, et cela a été démontré expérimentalement, si vous commencez par argumenter, si vous commencez par démontrer, vous allez du même coup attiser la vigilance[1]. L'argumentation appelle la réfutation. Si, au contraire, vous maîtrisez l'art de la description, votre propos apparaîtra comme un dévoilement de la réalité. Avant de dire commencez par montrer. Il est temps de vous y exercer.

Dans son *Institution oratoire*, l'orateur romain Quintilien insiste sur la différence entre dire et montrer :

« Celui qui se borne à dire que la ville a été prise, embrasse dans ce seul mot toutes les horreurs que comporte un pareil sort ; mais il ne remue pas les entrailles, et a l'air d'annoncer purement et simplement une nouvelle[2]*. »*

Remuer les entrailles, c'est bien ça l'objectif. Car si vous impliquez votre public émotionnellement, non seulement la salle sera plus attentive mais elle retiendra votre message : c'est grâce aux émotions que les informations s'ancrent dans notre mémoire.

Mémoire et émotion

Savez-vous d'où vient l'expression « apprendre par cœur » ? Les anciens étaient persuadés que le siège de la mémoire n'était pas dans la tête, mais dans le cœur. Ils avaient observé qu'on retient ce qui fait battre le cœur. Les liens entre mémoire et émotion ont été par la suite confirmés grâce à la recherche en psychologie*. Pour que vos discours soient mémorables, emmenez votre public dans un parcours émotionnel. Nous y reviendrons.

---

* Pour une synthèse des recherches sur les rapports entre mémoire et émotion, voir Reisberg, D., & Hertel, P., *Memory and emotion*, Oxford University Press, 2003.

Les anciens avaient un terme pour designer l'effet des descriptions si criantes de vérité qu'elles changeaient les membres de l'assistance en spectateurs : *enargeia*[3]. On peut le traduire par évidence ou *visibilité.* Cette sensation de réalité dévoilée doit être votre objectif lorsque vous décrivez une scène, une situation ou un produit : mettre l'objet de votre discours sous les yeux du public, qu'il puisse entendre, sentir et palper. Car c'est ça le secret : plus vous sollicitez de sens chez votre public, et plus vous l'impliquez. Quintilien nous en fait une démonstration. Plutôt que de dire simplement qu'une ville a été prise, vous devez mettre sous les yeux tout ce que renferme cette expression :

« Alors on verra les flammes qui dévorent les maisons et les temples, alors on entendra le fracas des toits qui s'abîment, et une immense clameur formée de mille clameurs ; on verra les uns fuir à l'aventure, les

autres étreindre leurs parents dans un dernier embrassement ; d'un côté, des enfants et des femmes qui gémissent, et de l'autre, des vieillards qui maudissent le sort qui a prolongé leur vie jusqu'à ce jour ; puis, le pillage des choses profanes et sacrées, les soldats courant en tout sens pour emporter ou pour chercher leur proie, chacun des voleurs poussant devant soi des troupeaux de prisonniers chargés de chaînes, des mères s'efforçant de retenir leurs enfants, enfin les vainqueurs eux-mêmes se battant entre eux à la moindre apparence d'un plus riche butin. (Quintilien, L'institution oratoire, livre VIII, chap. 2)

Mais avant d'en arriver là, commençons par les bases.

Dépasser les clichés

Si j'écris « Elle était déprimée », nous sommes dans le *dire*. En revanche, si j'écris : « Elle se traîna lentement jusqu'à la cuisine. Dans sa main, sa tasse de café tiède pesait une tonne », je vous mets la scène sous les yeux, nous sommes dans le *montrer*. Ouvrez maintenant votre cahier de rhétorique et essayez de *montrer* : « Il était fou de joie ». Je vous encourage vivement à faire l'expérience, par écrit ou dans votre tête avant de passer au paragraphe suivant.

Je propose régulièrement cet exercice aux participants à mes formations. Le scénario est toujours le même. Un premier participant prend la parole et partage sa description : « Son cœur s'accélérait, ses yeux l'illuminaient, il avait envie de sauter dans tous les sens et d'embrasser la terre entière ». Les autres participants sont ensuite réticents à partager leurs descriptions : à peu de choses près, ils avaient eu recours au même lexique, aux mêmes images. C'est un problème car les clichés ne produisent aucune *enargeia*. Quand on nous dit « son sang ne fit qu'un tour » ou « il sautait de joie », c'est tellement poussiéreux qu'on ne voit plus au travers. C'est pourtant bien des clichés qui vous viendront spontanément à l'esprit lorsque vous tenterez vos premières descriptions. Il n'y a là rien d'étonnant : si vous n'avez pas pris le temps d'enrichir votre style, de forger vos propres images, les mots qui vous viennent ne vous appartiennent pas vraiment. C'est une leçon

salutaire : le travail sur le style commence lorsqu'on réalise qu'on n'en a pas.

L'art de la description

Pour parfaire votre art de la description, quoi de mieux qu'un cours particulier chez l'un des plus grands producteurs de romans à succès de notre temps ? Dans *Écriture : mémoire d'un métier*, le romancier américain Stephen King partage ses techniques d'écriture. Il nous le dit franchement : l'art de la description est ce qui distingue les romans qui se vendent des romans qui ne se vendent pas. Si vous ouvrez un bon livre de marketing, le constat sera le même : plongez votre public dans un monde où il utilise avec plaisir votre produit et c'est pratiquement vendu. Quelle est donc la recette d'une bonne description ?

Tout commence par un exercice de visualisation. Imaginez un lieu familier : votre bureau, un café ou un restaurant où vous aimez vous rendre, la vue depuis la fenêtre de votre maison de campagne… L'image qui vous vient à l'esprit n'est pas une photographie fidèle de la scène en question. Il s'agit plutôt d'une combinaison d'éléments, d'objets saillants. Souvent ce sont ces détails qu'il faut retenir dans votre description. Commencez par en faire la liste. Par exemple, si je visualise la salle d'une formation que j'ai donnée dans un grand cabinet d'avocat, je vois le parquet en bois verni, je vois une grande table en chêne massif avec les pieds sculptés et, autour de la table, je vois les huit participants dont un me regarde avec défiance… L'idée c'est que les éléments compris dans votre description ne doivent pas être choisis au hasard. Si vous décidez de retenir un élément, c'est qu'il est au service du message que vous souhaitez faire passer. Si je vous décris l'un des participants les bras croisés et l'œil méfiant, c'est pour attirer votre attention sur un élément qui aura son importance par la suite. À ce propos, voici la scène de fin de mon séminaire chez les avocats :

> *Comme d'habitude, je remercie les participants de tout ce qu'ils ont donné, de tout ce qu'ils ont montré. Ils applaudissent, je range mon ordinateur. Je m'apprête à partir quand Maître David, qui n'avait que très rarement décroisé les bras, m'arrête : « Jeune homme, j'ai moi aussi*

une chose à dire ». Et pour la première fois en deux jours, son visage s'illumine : « Je pensais savoir ce qu'était la rhétorique. Vous m'avez fait prendre conscience de l'étendue de mon ignorance. Nous nous reverrons. »

Pour sélectionner les éléments de votre description, vous devez donc raisonner comme un dramaturge. On appelle cette technique *le fusil de Tchekhov* : si le metteur en scène a décidé d'accrocher un fusil au mur dans la scène d'exposition, c'est qu'il doit tirer dans le troisième acte. Retenez donc que la description commence par un exercice de visualisation et se poursuit par exercice de sélection dont le critère est la pertinence : les éléments que vous retenez doivent faire avancer l'histoire. Retenez également ce conseil de Stephen King : la question essentielle n'est pas *comment décrire* mais *combien décrire*. Si la description commence dans votre esprit elle doit se terminer dans l'esprit de votre public. Pour décrire Maître David, il me suffit de vous dire qu'il était grand, austère et grisonnant. Si j'ajoute qu'il portait un polo Lacoste dont la couleur était située entre le vert bouteille et le vert absinthe je risque d'inhiber votre production d'images mentales et de perdre votre attention.

Voilà qui est suffisant pour activer votre sens de la description. Il nous reste à voir quand l'utiliser.

Soyez qualitatif

Un bon discours présente un problème auquel il propose une solution. C'est ce qui justifie l'intérêt que les gens auront à vous lire et à vous écouter. La première étape de votre prise de parole doit donc amener votre public à partager votre constat que quelque chose ne va pas, que quelque chose doit changer. Pour ce faire, vous allez devoir *démontrer* que le problème est important. C'est la dimension *quantitative* : présentez les exemples, les études, les statistiques qui permettent d'établir que le problème dont vous parlez n'existe pas seulement dans votre imagination. Les chiffres permettent de témoigner de l'ampleur du problème.

Par exemple, si je pense que le monde sera meilleur quand on protégera un peu plus les espèces animales, je peux vous rappeler que la population d'animaux sauvages s'est réduite de 60 % en 40 ans. Le problème, c'est que les chiffres sont abstraits, désincarnés. Si je veux vraiment remuer les tripes de mon public, le sortir de l'apathie, le disposer à l'action, je dois également travailler sur la dimension *qualitative* du problème. Démontrer l'importance du problème est une chose, encore faut-il en *montrer* la gravité. Je peux alors faire un zoom sur un cas particulier. Avez-vous déjà vu un puma oriental ? C'est une petite bête magnifique qui mêle la souplesse du chat et la noblesse de la panthère. Avec son pelage couleur cuivre, ses oreilles en pointe, ses yeux d'or et son regard mi-surpris, mi-résigné, il s'est officiellement éteint en 2018.

Autre exemple, le procès fait par Cicéron pour défendre le peuple de Sicile contre son tortionnaire, le préteur Caius Licinius Verres. Les choses se présentaient mal : issu de la petite bourgeoisie italienne, Cicéron était regardé de haut par les nobles et rien ne le destinait à jouer un rôle de premier plan. Contre l'avis de sa femme et de ses amis, il se mit à auditionner les témoins et à rassembler ses arguments. Outre son manque de notoriété, Cicéron devait faire face à un autre problème : la Sicile était bien loin du cœur et des yeux des citoyens romains. Pourquoi risqueraient-ils de se fâcher avec un membre d'une illustre famille plébéienne, avec un fils de sénateur comme Verrès ? C'est là qu'intervint l'art de la description :

> *« C'est en manteau de pourpre, en tunique flottante, en sandales, qu'appuyé nonchalamment sur une de ses maîtresses, un préteur du peuple romain se montra sur le rivage. »*

Cicéron aurait pu se cantonner à *dire* que Verres était une honte pour la République. Mais c'est parce qu'il a su le *montrer* qu'il a emporté l'adhésion. Pendant toute l'antiquité grecque et romaine ce fut la règle : l'orateur qui gagnait la cause était celui qui avait su le mieux mettre sa vérité sous les yeux du public.

Dans notre civilisation de la photographie et de la vidéo, cet art de la description est en voie d'extinction. Pourquoi se donner la peine de décrire si, comme le veut l'adage, *une image vaut mille mots ?* Pour la simple et bonne raison qu'aujourd'hui comme hier, le monde se divise en deux

catégories de gens. Dans la première, de loin la plus nombreuse, on trouve tous ceux qui disent « C’était tellement incroyable que je n’ai pas les mots pour le décrire ». La seconde catégorie, plus confidentielle, rassemble cette poignée d’orateurs qui maîtrisent si bien l’art de la description qu’ils peuvent nous faire vivre des choses extraordinaires rien qu’en en parlant. Vous avez maintenant les cartes en main pour choisir votre camp.

Cela étant dit, la description est loin d’être le seul outil stylistique dont vous aurez besoin pour marquer le monde de votre parole. Il est même probable que la technique que nous allons voir à présent soit encore plus décisive pour distinguer le *discours flop* du *discours événement…*

---

1 Voir sur ce sujet la littérature sur l’effet de *transportation* : Van Laer, T., De Ruyter, K., Visconti, L. M., & Wetzels, M., « The extended transportation-imagery model : A meta-analysis of the antecedents and consequences of consumers’ narrative transportation », *Journal of Consumer research*, 40(5), pp. 797-817, 2014.

2 Quintilien, *L’institution oratoire* (trad. M. Nisard), Paris, Firmin-Didot, 1875.

3 Pour des réflexions philosophiques et philologiques sur cette notion, voir l’ouvrage collectif *Dire l’évidence* sous la direction de Carlos Lévy et Laurent Pernot, 1997.

Leçon 7

Mettez des figures dans vos discours

« Le premier qui compara la femme à une rose était un poète, le second un imbécile. » Ce jugement de Gérard de Nerval est un peu rude mais il saisit une idée fondamentale : une bonne métaphore ne s'utilise pas, on la crée. Si vous prenez au sérieux le développement de votre compétence rhétorique vous ne pouvez vous contenter d'être un copieur. Votre objectif est de devenir un auteur : vous asseoir à la table des plus grands, aborder les poètes et les écrivains non comme des maîtres mais comme des interlocuteurs. Cela peut vous sembler grandiloquent, mais c'est pourtant la voie à suivre pour sortir du lot. Pendant que vos contemporains se clonent et se copient, vous allez devenir l'artisan d'un style unique : le vôtre. Cela passe par la capacité à créer vos propres métaphores.

Pourquoi les métaphores ?

Métaphore vient du grec *metaphérô* et signifie transposer ou transporter. C'est bien là la fonction de cette figure de rhétorique. La métaphore vous permet de rendre palpable une idée abstraite, de rendre familier ce qui est peu connu de votre public. Quand je dois, par exemple, donner une idée de ce à quoi ressemble une formation en rhétorique, je vais puiser dans le

domaine du sport (« Nous allons commencer par un exercice d'échauffement ») ou de la musique (« Ce premier exercice est un peu rébarbatif mais pourtant essentiel : si l'on veut donner des concerts il faut commencer par les gammes »). En vérité, ces métaphores sont mauvaises. D'ailleurs, l'immense majorité des métaphores qui nous entourent sont de la pire espèce. Et le plus probable est que vos discours en fourmillent…

Chassez vos zombies

Le grand intérêt de la métaphore est de stimuler l'imagination, la visualisation du public. Par exemple, le poète Francis Ponge est bien inspiré de décrire la fin de l'automne comme une *tisane froide.* En deux mots, il amorce un processus d'évocation : l'humidité, les odeurs de feuilles détrempées... Dans un autre registre, j'apprécie également la manière dont le sophiste Gorgias compare les vautours à des *tombeaux volants.* Mais ce qu'il faut bien comprendre, c'est que si ces métaphores fonctionnent encore, c'est qu'elles ne sont pas très connues, rarement employées.

À force d'être utilisées, les métaphores s'usent puis meurent. Plutôt que de les laisser reposer en paix, nous continuons de les propager. Progressivement, notre langue s'emplit de mots zombies, de mots qui grignotent la vie de nos discours. En termes techniques, on parle de *catachrèses* ou métaphores lexicalisées. Il s'agit de métaphores qui sont utilisées de façon tellement courante qu'elles n'enclenchent plus aucune visualisation. Quand on dit que le *soleil se couche,* on ne l'imagine pas se glisser sous les draps. Nous vivons entourés de ce genre de métaphores fanées : elle a des yeux de biche, il s'est battu comme un lion, tu es mon trésor. Nous vivons à crédit, nous dilapidons les métaphores façonnées par nos prédécesseurs. Il est grand temps de remettre un peu de vie, un peu de folie dans tout ça. Vous allez rejoindre le camp de ceux qui ne disent plus « Regarde le beau couché de soleil » mais « Regarde le cuivre du soir ». Vous allez apprendre à actionner la machine à métaphores.

La machine à métaphores

Entrons à présent dans l'atelier rhétorique. Je vous propose de prendre un papier et un crayon, en tout cas de quoi noter. Je vous propose également de ne vous engager dans cette partie que si vous avez une bonne demi-heure à vous accorder. Je vous propose enfin de vous installer dans un endroit agréable : un parc, un café… Servez-vous une boisson chaude ou un rafraîchissement. Préparez-vous à éprouver l'un des plus beaux plaisirs : le plaisir de créer.

La première chose que je vous demande, c'est de noter votre spécialité. Ce domaine du savoir, cette discipline, cette compétence sur laquelle repose votre expertise. Je fais cet exercice avec vous : mon expertise est la rhétorique. Le problème de votre expertise, comme de la mienne, c'est que tout le monde pense savoir de quoi il s'agit. Tout le monde sait ce que sont le management, les ressources humaines, la psychologie, le conseil en informatique, la diététique... Et bien sûr, tout le monde sait ce qu'est la rhétorique : l'art du discours. C'est justement pour ça que nous avons besoin des métaphores : pour permettre à votre public de voir votre expertise sous un angle nouveau.

Une fois que vous avez noté votre expertise, nous allons faire la chasse aux zombies. Je vais vous demander de noter les métaphores que vous utilisez déjà quand vous parlez de votre thématique. Et j'insiste sur ce point : on ne réalise pas le nombre de métaphores que l'on utilise quotidiennement. Quand on *diagnostique un problème*, quand on *fait la lumière sur une affaire*, ou quand on *recadre un collègue*, on utilise des métaphores. Je vous propose d'en dénicher dix. Pour ma part, quand je parle de rhétorique, j'emprunte des métaphores aux domaines :

- de l'artisanat (« Bienvenue dans mon atelier »),
- du sport (« On va échauffer votre rhétorique »),
- de la musique (« On va faire vos gammes »),
- de l'architecture (« On va poser les fondations de votre discours »),
- de la cuisine (« Laissons mijoter vos idées un instant »),
- de la poterie (« On va façonner votre discours comme un morceau d'argile »),
- de la peinture (« Mettons des couleurs dans votre introduction »),

- de la botanique (« On va fleurir votre discours »),
- de la guerre (« Vous allez lancer une campagne autour de votre projet »),
- de l'amour (« Cette technique va séduire votre public »).

Nous sommes d'accord, ces métaphores n'ont rien de bien original et il est d'ailleurs probable que vous puisiez les vôtres dans plusieurs de ces domaines. Je vous laisse faire ce petit travail et je vous retrouve juste en dessous pour que la magie commence.

Tirez le fil

Je vous propose maintenant de choisir une des métaphores que vous venez de lister. Cette métaphore, nous allons la filer, nous allons la développer plus loin que d'habitude. Si je faisais l'exercice, je pourrais repartir de la métaphore de la poterie :

> *Votre pensée est un morceau d'argile. À l'état brut, c'est une matière dense et, disons-le, sans grande valeur. Mettez la machine en route et voyez comme elle s'anime : tantôt fine, tantôt aplatie, tantôt ronde, tantôt affutée… Votre discours prend forme. Ce qui n'était qu'un gluant morceau de terre humide devient une œuvre digne d'être exposée.*

À ce stade, il ne faut pas avoir peur de filer la métaphore plus loin que de raison, il ne faut pas avoir peur d'être baroque. Laissez libre cours à votre créativité. En rhétorique, vous avez bien plus à craindre de l'aridité que de l'embonpoint. On peut toujours élaguer un style trop foisonnant. C'est d'ailleurs là un geste que vous allez faire encore et encore : écrire, relire, supprimer.

Une fois que vous avez une métaphore filée sous les yeux, nous allons l'enrichir en tirant sur un autre fil. Je vous propose de repartir du domaine dont vous l'avez puisée et d'en lister autant de caractéristiques que possible. Imaginons que je sois parti du domaine du sport, je vais noter que dans le sport, il y a : des équipes, des compétitions, des supporters, des médailles,

des arbitres, des stades, des blessures, du dopage… Une fois que vous avez une belle liste, cherchez à quoi peuvent correspondre ces caractéristiques dans votre domaine d'expertise. Si je fais l'exercice, cela donne une liste de ce genre :

Médaille = les applaudissements du public.

Blessure = recevoir des commentaires négatifs sous une publication.

Dopage = utiliser de la pub, sponsoriser une publication…

Cette étape a un caractère heuristique : elle vous aide à découvrir de nouvelles facettes de votre domaine d'expertise qui sont matière à métaphore. Dans le cas de ma discipline, la métaphore du dopage me semble prometteuse. Je pourrais très bien l'utiliser pour vous motiver à faire sérieusement l'exercice de ce chapitre :

La pub, c'est comme le dopage. C'est essayer d'obtenir un avantage déloyal sur nos concurrents. Mais cela ne nous rend pas meilleur sportif. Et, si ça se sait, c'est la honte. Il existe une voie plus honnête, plus durable, plus belle et surtout, gratuite, de faire passer votre message auprès d'un public toujours plus large. Créez vos propres métaphores. Développez un style qui fascine. Parlez d'une voix qui détonne et le public accourra vers vous.

À vous de jouer : listez autant de caractéristiques que possible du domaine dont vous puisez votre métaphore, gardez ce qui est porteur. Revenez ensuite à votre métaphore filée, retravaillez-la, enrichissez-la et, surtout, utilisez-la la prochaine fois que vous aurez à présenter votre expertise, votre savoir-faire ou vos services.

Je pourrais maintenant repartir sur une métaphore sportive, vous dire que le style est un muscle qui se développe par l'exercice. Mais en vérité, les considérations qui doivent vous habiter sont plus mercantiles : votre style est votre meilleur investissement. Vos discours interviennent dans une galaxie d'autres discours, produits par des orateurs qui se considèrent tout aussi experts et uniques que vous. Nous sommes dans le même bateau : entre nous, peu de sujets sont autant traités que la rhétorique. Bien sûr, les

uns parleront de communication, les autres de prise de parole en public mais, au fond, c'est la même histoire. Et c'est une longue histoire : cela fait 2 500 ans que l'on écrit, que l'on publie, que l'on vend des formations et des conseils en rhétorique. La différence entre celui qui vend et celui qui ne vend pas ne se situe pas au niveau des idées : Aristote avait tout dit. Celui qui se démarque, c'est celui qui parvient à dépoussiérer les lieux communs.

Le prestige

Le poète Francis Ponge (1899-1988) s'est senti très tôt habité d'une mission. À la mort de son père, en 1923, face à la difficulté d'exprimer toute sa douleur, il est pris d'une rage de l'expression : nos mots, nos discours, notre langage sont incapables de traduire la richesse de tout ce qui se déroule en nous. Le poète doit y remédier, il doit travailler sans relâche à créer de nouveaux mots, de nouvelles expressions, de nouvelles tournures de sorte que nos mots rendent grâce à la beauté des choses. C'est habité de ces convictions qu'il publia, en 1942, *Le parti pris des choses.* Dans ce recueil de poèmes en prose, il change, il détourne, il retourne, il renouvelle le regard de son lecteur sur des choses qu'à force d'habitude nous finissions par ne plus voir. Voici, par exemple, ce qu'il a à nous dire du pain :

> *« La surface du pain est merveilleuse d'abord à cause de cette impression quasi panoramique qu'elle donne : comme si l'on avait à sa disposition sous la main les Alpes, le Taurus ou la Cordillère des Andes.*
>
> *Ainsi donc une masse amorphe en train d'éructer fut glissée pour nous dans le four stellaire, où durcissant elle s'est façonnée en vallées, crêtes, ondulations, crevasses... »*

On ne vous avait jamais parlé du pain comme ça. C'est exactement ce que doit se dire votre public. Comme il n'existe aucun sujet dont personne ne parle, apprenons à parler de notre sujet comme personne. C'est plus qu'une question d'efficacité, c'est une question de prestige.

Libérez la puissance de votre langue

C’est un phénomène récurrent. Lorsqu’un homme de pouvoir a rendez-vous avec l’histoire, il va toujours, à un moment de son discours, utiliser une figure de style. Ainsi, lorsqu’en 1942, Churchill appelle son peuple à se battre quoi qu’il en coûte contre le Troisième Reich, il dit :

« Nous nous battrons en France, nous nous battrons sur les mers et les océans, nous nous battrons avec toujours plus de confiance ainsi qu’une force grandissante dans les airs, nous défendrons notre Île, quel qu’en soit le coût. »

Le discours est structuré autour d’une *anaphore*, une figure de répétition. De même, lorsque De Gaulle célèbre la libération de Paris le 25 août 1944, il dit :

« Paris ! Paris outragé ! Paris brisé ! Paris martyrisé ! Mais Paris libéré ! »

C’est aussi une anaphore. Et pour prendre un dernier exemple, lorsque George W. Bush, à la suite des attentats du 11 septembre 2001, prononce le discours où il en appelle à la guerre contre l’Axe du Mal, il dit :

« Notre douleur s’est changée en colère et notre colère en détermination. »

Il s’agit cette fois d’une *anadiplose*, une figure qui joue sur le parallélisme. Pourquoi font-ils tous ça ?

Hissez votre style

Lorsque vous faites un discours, vous pouvez passer par trois niveaux de style. Le premier niveau est le style conversationnel. Vous cherchez à impliquer votre public, comme je le fais ici avec vous. Il s’agit de créer de la proximité, comme si nous étions en train de discuter. Mais à d’autres moments, en certaines circonstances, vous pouvez aussi avoir besoin

d'augmenter la distance avec votre public : prendre de la hauteur, adopter une posture de chef, de dirigeant. C'est là qu'entrent en jeu les figures de style. Comment cela fonctionne-t-il ?

Lorsque John Fitzgerald Kennedy lance, dans son discours d'investiture de 1961 « Ne vous demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous. Demandez-vous ce que vous pouvez faire pour votre pays », personne ne parle comme ça[1]. Justement : lorsque vous utilisez une figure de style, vous rompez la routine de l'usage quotidien du langage. Le public le perçoit, il sent qu'il se passe quelque chose. Les figures de style permettent donc à l'orateur d'instituer un rituel : « Vous êtes en train de participer à un discours ». Elles permettent également à l'orateur d'endosser son costume de maître de cérémonie : en exécutant une figure de style, nous prenons le contrôle du rythme et du niveau d'énergie.

4 figures à utiliser encore et encore

La polysyndète : placer une conjonction de coordination au début de chacun des membres de la (ou des) phrase(s) formant une énumération, le plus souvent alors qu'elle n'y est pas nécessaire :

« Un soir, j'ai assis la Beauté sur mes genoux. − Et je l'ai trouvée amère. − Et je l'ai injuriée » (Rimbaud, *Une saison en enfer*)

L'anaphore : commencer des phrases par le même mot ou le même groupe de mots :

« Rome, l'unique objet de mon ressentiment !Rome, à qui vient ton bras d'immoler mon amant !
Rome qui t'a vu naître, et que ton cœur adore !
Rome enfin que je hais parce qu'elle t'honore ! »
(Corneille, *Horace*, acte IV, scène 5)

La symploque : les mots ou groupes de mots commençant une phrase et ceux la terminant sont repris au début et à la fin de la phrase suivante de sorte qu'il y a un entrelacement de répétitions :

« On nous dit que la gauche n'a aucune chance mais rien n'est écrit. On nous dit qu'elle ne rassemblera jamais, qu'elle en est incapable, rien n'est écrit. On nous dit que l'extrême droite est qualifiée d'office pour le second tour, rien n'est écrit. » (déclaration de candidature de Manuel Valls à l'élection présidentielle à Évry, 5 décembre 2016)

L'anadiplose : reprise du dernier mot d'une proposition au début de la proposition suivante, afin de marquer la liaison entre les deux :

« La peur mène à la colère, la colère mène à la haine, la haine… mène à la souffrance. »

Les figures de répétition, comme l'anaphore, permettent de produire un crescendo, comme dans la suite du discours de Churchill :

« Nous nous battrons sur les plages, nous nous battrons sur les terrains de débarquement, nous nous battrons dans les champs et dans les rues, nous nous battrons dans les collines ; nous ne nous rendrons jamais ! »

En cela, les figures de style contribuent au charisme de l'orateur : la capacité à poser un cadre, à inciter les autres à suivre son rythme et ses règles. Mais cela suppose qu'elles soient bien exécutées…

Comme je vous le disais, il y a trois niveaux de style. Tout d'abord le *style bas*, qui est celui de la conversation. Il y a ensuite le *style haut*, où vous utilisez les figures de style pour prendre de la hauteur et de l'ampleur. Le *style moyen*, enfin, qui est… du *style haut* raté ! Nous en avons eu un bel exemple lors du débat d'entre-deux-tours de 2012, où François Hollande s'est lancé dans une anaphore interminable. C'était assez bien parti :

« Moi président de la République, je ne serai pas le chef de la majorité, je ne recevrai pas les parlementaires de la majorité à l'Élysée.

Moi président de la République, je ne traiterai pas mon Premier ministre de collaborateur... »

Et puis, le soufflet s'est mis à retomber avec des propos de plus en plus spécifiques :

« Moi président de la République, je ne participerai pas à des collectes de fonds pour mon propre parti, dans un hôtel parisien. »

Et ce, douze fois de suite, donnant au procédé un caractère grotesque[2]. Comment donc vous assurer de l'efficacité de vos figures de style ?

Les formules magiques de la rhétorique

La règle de trois

Il y a deux règles qui vont vous permettre d'augmenter vos chances de viser juste. La première, c'est la règle de trois. En rhétorique, comme ailleurs, trois est un nombre magique. On le retrouve tout au long de l'histoire, de « *Veni, vidi, vici*[3] » à « *ein Volk, ein Reich, ein Führer* ![4] ». Pourquoi trois ? Qu'est-ce qui empêchait César de dire : « Je suis venu, j'ai vu, j'ai combattu, j'ai vaincu » ?

Nous ne le savons pas vraiment. Une hypothèse est que si nous voyons la répétition de deux choses comme une coïncidence, nous ne croyons pas que la répétition de trois choses puisse être due au hasard. Ainsi, lorsqu'un orateur nous offre une suite de trois, nous sentons qu'il y a une vérité sous-jacente. Mais, encore une fois, c'est une hypothèse. Nous ne savons donc pas pourquoi ça marche, nous savons seulement que ça marche. Par exemple, des chercheurs en psychologie sociale ont testé l'effet de différents discours sur l'attitude des participants vis-à-vis de bouteilles de shampoing, de paquets de céréales, de politiciens et de restaurants. Ils ont observé que c'était bien les séries de trois affirmations qui disposaient le plus favorablement le public. Il est plus persuasif de présenter les céréales ainsi :

> « Healthier, crunchier, sweater » *(plus saines, plus croquantes, plus sucrées)*

que

> « Healthier, crunchier, sweater with higher quality ingredients » *(plus saines, plus croquantes, plus sucrées, avec des ingrédients de meilleure qualité)*[5].

Au-delà de trois, le message suscite le scepticisme. François Hollande aurait dû s'en tenir à cette règle :

« Moi président de la République, je ne serai pas le chef de la majorité.

Moi président de la République, je ne traiterai pas mon Premier ministre de collaborateur.

Moi président de la République, je serai du côté de tous les français. »

Apprenez donc à ponctuer vos discours de suites de trois. Utilisez-les pour prendre le contrôle du rythme et de l'énergie de votre public. Vous êtes aux commandes, c'est votre capacité à faire vivre des choses, à proposer un parcours émotionnel, à galvaniser qui justifie que vous preniez la parole. Sans ça, une feuille de papier pourrait suffire à transmettre votre message.

Venons-en à la deuxième règle.

La rime vous sublime

Si vous parvenez à formuler votre idée de sorte qu'elle rime, vous augmentez vos chances que le public la considère comme vraie. Cela a notamment été vérifié par Matthew S. McGlone, un professeur de communication américain, passionné par les figures de style. Il a observé que lorsqu'il donnait deux versions d'une même idée aux participants, l'une qui rime, l'autre pas, la première était jugée plus vraie que l'autre. Par exemple, « Qui vole un œuf vole un bœuf » sera jugée plus vraie qu'« Il n'y a pas de petits délits »[6]. Cela s'explique en raison d'un principe de fluidité cognitive. Les rimes font littéralement couler les idées. Ceci étant posé, il est grand temps de vous exercer.

Exercez-vous !

Voilà ce que nous allons faire. Je vais vous raconter une histoire, et vous allez en formuler la morale… en alexandrins. À première vue, ça peut paraître intimidant, mais c'est un exercice que j'ai fait pratiquer encore et encore en formation. Vous allez voir, c'est très satisfaisant intellectuellement. Commençons par un rappel : les alexandrins sont des vers de douze syllabes. Ils tirent leur nom d'un poème du XIIe siècle dédié à Alexandre le Grand. Ces vers furent particulièrement populaires au XVIIIe

siècle, à l'apogée du classicisme littéraire. Voici, à ce propos, un éloge de la rime que vous connaissez sans doute :

« Quelque sujet qu'on traite, ou plaisant, ou sublime,
Que toujours le bon sens s'accorde avec la rime ;
L'un l'autre vainement ils semblent se haïr ;
La rime est une esclave et ne doit qu'obéir.
Lorsqu'à la bien chercher d'abord on s'évertue,
L'esprit à la trouver aisément s'habitue ;
Au joug de la raison sans peine elle fléchit
Et, loin de la gêner, la sert et l'enrichit.
Mais, lorsqu'on la néglige, elle devient rebelle,
Et, pour la rattraper, le sens court après elle.
Aimez donc la raison : que toujours vos écrits
Empruntent d'elle seule et leur lustre et leur prix.
[…] Avant donc que d'écrire, apprenez à penser.
Selon que notre idée est plus ou moins obscure,
L'expression la suit, ou moins nette, ou plus pure.
Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement,
Et les mots pour le dire arrivent aisément.

(Boileau, L'Art poétique, *chant I, 1674)*

Vous voyez l'idée ? Vous avez deux contraintes : le nombre de syllabes (6+6) et le son du dernier mot. Un va-et-vient va s'instaurer entre ces contraintes et les idées que vous voulez faire passer. Cela stimule la créativité et ça exerce le style : comme les contraintes de nombres de syllabes et de rimes vous ferment certaines possibilités, vous devez trouver d'autres chemins. C'est ça qui est formateur. Venons-en à l'exercice. Je vais donc vous raconter une histoire et vous demander de formuler la morale en alexandrins. Commençons.

C'est l'histoire d'un jeune indien ambitieux qui apprend à maîtriser toutes les subtilités de la langue anglaise. Il prend également des leçons de danse occidentale et apprend à manger avec un couteau et une fourchette. Fort de ses nouvelles manières, il part étudier en Angleterre. Il finit diplômé d'une prestigieuse université anglaise et devient avocat.

Mais un jour, dans la colonie britannique d'Afrique du Sud, ce jeune homme de loi se fait jeter comme un malpropre d'un train parce qu'il souhaitait voyager en première classe et non en troisième classe où étaient censés voyager les hommes de couleur. L'histoire allait retenir ce jeune homme sous le nom de Mahatma Gandhi.

Quelle morale tirez-vous de cette histoire ? Commencez par noter vos idées sans vous soucier de la forme. Une fois que vous les avez au clair, reformulez-les dans une suite de quatre alexandrins (un quatrain, donc).

Je fais l'exercice avec vous. Faites mieux que ça :

Injustice, du fond du cœur je te remercie,
Oui, tu ruines les espoirs et détruis des vies,
Mais pour mille que tu plombes, humilies et assommes,
Toujours un se relève et inspire les hommes.

Devenez citable

Je voudrais, pour finir, vous donner une méthode infaillible pour prouver que vous n'avez pas de style. On vous a peut-être dit qu'une citation était un moyen élégant d'appuyer une idée. Je vais être honnête avec vous : « D'ailleurs, comme disait untel » est la formule magique pour afficher un sourire mi-compatissant, mi-gêné sur le visage de votre public. La prise de conscience est d'autant plus difficile que tout le monde emploie ce type de formule. Il y a peut-être même, dans votre entourage, des adeptes de citations inspirantes. Vous savez, ces aphorismes publiés sur fond de soleil couchant :

Le succès, c'est d'aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme.

La folie, c'est de faire encore et encore la même chose en espérant un résultat différent.

Quel message renvoie, au fond, ce genre de publications ? Très précisément : « J'admets publiquement que tel auteur a été capable de

formuler cette idée mieux que moi ». Pourquoi le public préfèrerait-il la copie à l’original ? À partir de maintenant, promettez-moi une chose : toutes les fois que vous avez envie de citer un grand auteur, retenez-vous. Posez votre idée sur le papier, travaillez-la jusqu’à ce que vous puissiez la formuler avec style. Vous avez les outils pour le faire. C’est pourtant simple :

Votre tête, vos idées.
Votre bouche, vos mots.
Votre plume, votre style.

Cessez de citer, devenez citable. Augmentez votre valeur, considérez les grands auteurs comme des interlocuteurs. Il est temps de vous asseoir à leur table.

Le défi des figures de style

Ceci est valable pour tout ce que vous apprenez dans cet ouvrage : le meilleur moyen de progresser en rhétorique, c’est de vous lancer des défis. Dans chacun de vos discours, dans chacune de vos publications, prenez la décision de mettre en pratique un outil ou une technique. Voici le défi que je vous lance : appliquez à vos 18 prochains contenus l’une des figures de style ci-après. Si vous jouez le jeu, le passage au style haut va commencer à devenir une seconde nature et vous changerez de dimension aux yeux du public.

1. **Allitération** : répétition dans plusieurs mots d’une sonorité consonantique avec un effet de rythme marqué.

*« Tandis que les c**r**achats **r**ouges de la mit**r**aille*
*Sifflent tout le jou**r** pa**r** l’infini du ciel bleu ;*
*Qu’éca**r**lates ou ve**r**ts, p**r**ès du **R**oi qui les **r**aille,*
*C**r**oulent les bataillons en masse dans le feu »*
(Arthur Rimbaud, Le mal, dans Poésies*, 1870)*

2. **Antithèse** : créer un contraste à l'aide de deux termes opposés dans la même phrase.

Vous avez choisi la paix, vous aurez la guerre.

Dans ce flot de haine, je vous parle d'amour.

3. **Antanaclase** : utilisation du même mot dans des sens différents.

« Le cœur a ses raisons que la raison ne connaît point. » (Blaise Pascal, Pensées, 1670)

Que de revers à son uniforme, que de revers dans sa politique.

4. **Assonance** : répétition d'un même son vocalique (phonème) dans plusieurs mots proches.

« Tout m'afflige et me nuit et conspire à me nuire. » (Racine, Phèdre, 1677)

« Je fais souvent ce rêve étrange et pénétrant. » (Verlaine, Mon rêve familier*, 1866)*

5. **Chiasme** : un croisement d'éléments dans une phrase ou dans un ensemble de phrases sur un modèle AB/BA et qui a pour effet de donner du rythme à une phrase ou d'établir des parallèles.

« Elle à demi vivante et moi mort à demi » (Victor Hugo, Booz endormi, La légende des siècles*, 1859)*

En temps de paix, les enfants enterrent leurs parents. En temps de guerre, les parents enterrent leurs enfants.

Il faut manger pour vivre et non pas vivre pour manger.

6. **Ellipse** : omettre volontairement un mot ou un groupe de mots logiquement nécessaire à la construction de la phrase.

L'Oréal, parce que je le vaux bien.

Entre vivre ensemble, il faut choisir.

7. **Épanalepse** : reprise d'un groupe de mots au début d'une proposition.

« Ô triste, triste était mon âme/À cause, à cause d'une femme. » (Verlaine, Romances sans paroles*, 1874)*

8. **Épanorthose** : corriger une affirmation jugée trop faible en y ajoutant une expression plus frappante et énergique.

Votre prudence, ou plutôt votre lâcheté, nous a perdus.

« C'est un roc ! ... C'est un pic... C'est un cap ! Que dis-je, c'est un cap ?... C'est une péninsule ! » (Edmond Rostand, Cyrano de Bergerac*, 1909).*

9. **Gradation** : enchaîner les mots ou les expressions dans un ordre croissant ou décroissant.

« Je me meurs, je suis mort, je suis enterré. » (Molière, L'avare*, 1668)*

« Va, cours, vole, et nous venge. » (Corneille, Le Cid*, 1637)*

10. **Hyperbole** : amplifier un phénomène grâce à l'exagération dans le choix des mots.

« Je m'en vais vous mander la chose la plus étonnante, la plus surprenante, la plus merveilleuse, la plus miraculeuse, la plus triomphante, la plus étourdissante, la plus inouïe, la plus singulière, la plus extraordinaire, la plus incroyable, la plus imprévue, la plus grande, la plus petite, la plus rare, la plus commune, la plus éclatante, la plus secrète jusqu'à aujourd'hui, la plus brillante, la plus digne d'envie ; enfin une chose dont on ne trouve qu'un exemple dans les siècles passés » (Marquise de Sévigné, Lettres*, « À monsieur de Coulanges », 15 décembre 1670)*

11. **Hypozeuxe** : reprise d'une même structure syntaxique dans une série de phrases.

Des hommes, je n'ai rien à dire. Des femmes, j'en ai fait le tour. De la vie, je me lasse.

Je me suis allongé, je me suis endormi, je me suis perdu.

12. **Litote** : dire moins pour laisser entendre davantage.

Ce n'est pas idiot.

Ce n'est pas un petit problème.

13. **Maxime** : formule énonçant une règle de conduite, une règle morale.

Vous voulez faire croître le mérite, semez les récompenses.

On ne se rend pas sans combattre.

14. **Oxymore** : réunir deux mots de sens opposé.

Je suis pour un élitisme populaire.

C'était ce genre d'instants aigre-doux.

15. **Paradoxe** : énoncer une idée qui va à l'encontre de l'opinion commune, dans le but de choquer ou d'interpeler.

Tout le monde n'a pas eu la chance de rater ses études. (Roland)

« Paris est tout petit, c'est là sa vraie grandeur. » (Prévert)

16. **Paronomase** : jeu sur la proximité des sons.

« Comme la vie est lente. Et comme l'Espérance est violente. » (Apollinaire, Alcools, *1913)*

Notre résolution est la révolution.

17. **Personnification** : attribuer des qualités humaines à un animal ou un objet.

Le jardin dormait encore.

Ce lundi était particulièrement mal intentionné.

18. Zeugma : faire dépendre d'un même mot deux termes disparates qui entretiennent avec lui des rapports différents, en sous-entendant un adjectif ou un verbe déjà exprimé.

J'ai sauté de ma chaise et sur l'occasion.

Elle est entrée vêtue de sa beauté et d'une robe blanche.

---

1 Cette figure s'appelle un *chiasme* : l'orateur inverse l'ordre des groupes de mots pour créer un effet de parallélisme. En voici un autre célèbre, attribué à Gandhi : « Vivre simplement pour que d'autres puissent simplement vivre ».

2 On pourrait rétorquer ici que François Hollande a pourtant gagné la présidentielle à la suite de ce débat. Mais si Hollande a gagné, ce n'est pas grâce à sa rhétorique. 81 % des français ne le trouvaient pas charismatique (https://www.dhnet.be/actu/monde/la-majorite-des-francais-trouve-qu-hollande-est-un-mauvais-president-incompetent-et-sans-charisme-54d7296835700d752275c9f0). Et, selon un sondage au lendemain des élections, 52 % des français affirmaient avoir voté contre Sarkozy et non pour Hollande (https://www.20minutes.fr/elections/930003-20120507-presidentielle-francais-vote-contre-sarkozy-plus-hollande).

3 « Je suis venu, j'ai vu, j'ai vaincu ». C'est d'après Plutarque la manière dont César aurait rapporté au Sénat sa victoire de -47 contre Pharnace II en Asie mineure.

4 « Un peuple, un territoire, un chef ! », le slogan d'Adolf Hitler.

5 Voir l'étude de Shu, S. B., & Carlson, K. A., « When three charms but four alarms: Identifying the optimal number of claims in persuasion settings », *Journal of Marketing*, 78(1), pp. 127-139, 2014.

6 Voir l'étude de McGlone, M. S., & Tofighbakhsh, J., « The Keats heuristic: Rhyme as reason in aphorism interpretation », *Poetics*, 26(4), 235-244, 1999.

LEÇON 8

Écrivez votre histoire

Il y a bien longtemps, dans un monde qui n’a pratiquement plus rien en commun avec le nôtre, émergeait un homme d’un genre nouveau. Sa tête était un peu plus grosse que celle de ses cousins, mais son corps était plus fin. Physiquement, il ne faisait pas le poids. Pourtant, notre lointain ancêtre s’est imposé. Partout où il allait, les autres espèces d’hommes disparaissaient. Ainsi, l’*Homo soloensis* nous a quitté il y a 50 000 ans, l’*Homo denisova* il y a 40 000 ans et les derniers néandertaliens il y a 30 000 ans[1]. Nous, *Homo sapiens*, sommes les derniers survivants de cette lignée. Comment l’expliquer ? La réponse qui vient naturellement est que nous étions plus intelligents. Mais il s’agit en grande partie d’un mythe entretenu par les religions monothéistes. Si on vous lâchait sur une île déserte avec un chimpanzé, il est probable qu’il s’en sortirait mieux que vous. La supériorité acquise par l’*Homo sapiens* ne se situe pas dans nos capacités individuelles : elle provient de la nature des groupes que nous formons. Sur ce point, la spécificité de notre espèce devient frappante : nos plus proches cousins, les chimpanzés, vivent dans des groupes de quelques dizaines d’individus, et jamais plus de 50. Cela vient du fait que la solidité du groupe repose sur des contacts intimes et quotidiens (étreintes, caresses, toilette…). Et il y a une masse critique au-delà de laquelle un groupe ainsi fondé se disloque. De leur côté, les *Homo sapiens* furent rapidement capables de former des groupes d’environ 150 individus. Si un homme de Neandertal aurait facilement pu venir vaincre l’*Homo sapiens*, un groupe de

sapiens avait un avantage numérique décisif sur un groupe de Neandertal. D'où vient cette faculté de notre espèce à former de plus grands groupes que nos frères et nos cousins ?

Le propre de l'homme

Tous les animaux possèdent une forme de langage. Par exemple, les singes verts communiquent par différents appels vocaux. Les zoologistes ont pu établir qu'ils avaient un cri pour dire « Attention, un aigle ! » et un autre, légèrement différent, pour dire « Attention, un lion ! »[2]. Mais ces langages ne permettent que de partager des informations au sujet du monde environnant. Le langage de l'*Homo sapiens*, qui s'est développé il y a 70 000 ans, se distingue par la quantité et la qualité des informations qu'il permet de partager. Son trait le plus remarquable est que, contrairement aux autres animaux, il nous permet de dire non seulement « Attention au lion ! » mais, de plus, « Le lion est l'emblème de notre tribu ». Nous avons, en d'autres termes, une capacité à partager des histoires au sujet de choses qui n'existent pas vraiment. Cette capacité a ouvert la voie à des coopérations de très grande échelle entre des gens qui ne se connaissaient pas, au nom de l'Honneur, de dieu, de la nation ou de la démocratie. C'est donc grâce aux histoires, à leur capacité à donner du sens et à fédérer, que nous sommes devenus ce que nous sommes[3]. Et, au sein de notre espèce, ce sont bien ceux qui racontent les meilleures histoires qui accèdent le plus au pouvoir. C'est votre tour.

Histoire et pouvoir

Ceux qui racontent de bonnes histoires accèdent aux postes les plus importants. C'est la conclusion d'une étude menée par le spécialiste de la psychologie du pouvoir Dacher Keltner. Voilà comment il a procédé.

Les expérimentateurs ont rassemblé les membres de différentes équipes d'une même organisation. Tous les participants ont raconté une anecdote, sur le ton de l'humour, dont le but était de valoriser les qualités de leur équipe aux dépens des autres équipes. Pour évaluer la qualité des différentes histoires, les expérimentateurs ont autant pris en compte la structure des histoires que le talent oral du narrateur et les réactions du public. Ils ont observé que la qualité des histoires allait de pair avec l'importance du poste occupé par les narrateurs.

Voir l'étude de Keltner, D., Young, R. C., Heerey, E. A., Oemig, C., & Monarch, N. D. « Teasing in hierarchical and intimate relations », *Journal of personality and social psychology*, 75(5), 1231, 1998.

Savoir raconter des histoires qui rassemblent, qui motivent et qui captivent : c'est ce que vous allez apprendre dans ce chapitre.

Comment raconter une histoire ?

Raconter une histoire, c'est emmener votre public dans un voyage en trois étapes : la situation initiale, les péripéties et la résolution. C'est aussi simple que ça. Voici comment mener à bien ces trois temps.

Il était une fois…

Dans les premiers temps de votre histoire, vous poursuivez un double objectif. Vous voulez immerger votre public et lui donner envie de connaître la suite. Pour joindre l'utile à l'agréable, je vous propose de nous plonger dans la première page d'un chef-d'œuvre de la littérature d'aventure : *Bilbo le Hobbit* de Tolkien. Nous sommes dans un roman d'heroic fantasy, dans un monde donc peuplé d'elfes, de trolls, de dragons et de… hobbits.

Les hobbits ressemblent à des hommes, en plus petit. Ils aiment le confort de leurs maisons sous-terraines et sont très peu aventureux. Mais l'ouvrage raconte justement l'histoire d'un hobbit qui dut partir à l'aventure. Voici comment l'auteur nous accueille dans son histoire :

> *Au fond d'un trou, vivait un hobbit. Non pas un trou immonde, sale et humide, rempli de bouts de verre et de moisissures... ni encore un trou sec, sablonneux sans rien pour s'asseoir ni pour se nourrir... non, c'était un trou de hobbit. D'où un certain confort*[4].

Grâce à la description, l'auteur allume le théâtre de notre esprit, il nous immerge dans un univers qui n'a rien à voir avec ce à quoi nous sommes

habitués. Mais, comme tout semble y être à sa place, nous l'acceptons. L'auteur poursuit :

Sa porte, peinte en vert, était parfaitement ronde comme un hublot, avec un étincelant bouton de cuivre jaune placé exactement au centre. Elle s'ouvrait sur un hall en forme de tube. Comme un tunnel. Un tunnel très confortable, pourvu de chaises bien astiquées et de nombreuses patères pour accrocher chapeaux et manteaux, car ce hobbit aimait la visite.

Comme l'auteur a tout un livre pour développer son histoire, il peut se permettre d'étendre ses descriptions. Dans votre cas, où vos histoires seront insérées dans des discours, il faudra être bref. Mais voyons plutôt ce sur quoi l'auteur vaut la peine d'être imité : en bon stratège de la narration, il insiste sur le confort dans lequel vit son personnage. Cela lui permet de créer un effet de « calme avant la tempête » : les péripéties nous apparaîtront d'autant plus bouleversantes qu'elles surviendront dans un univers où tout était serein et toucheront une personne qui, d'apparence, n'y était pas préparée. Lorsque vous raconterez vos histoires, vous pourrez obtenir cet effet simplement avec une phrase du genre :

Lorsque que je suis entré dans la salle, mes collègues semblaient ravis de me voir, ils étaient chaleureux, très chaleureux…

Nous avons des attentes sur les récits : nous savons que les situations initiales sont faites pour être perturbées. Votre rôle de narrateur est de jouer avec ces attentes : le public sait que quelque chose va mal tourner, mais quoi ? Mais quand ? Ayez à l'esprit les films policiers : ils nous tiennent en haleine en jouant sur le fait que tout le monde a l'air suspect. De même, dans les films d'épouvante, nous ne voyons pas tout de suite la créature : nous entendons un bruit, nous voyons une trace, une ombre, un mouvement… Maîtriser l'art du suspense, c'est donc générer de l'attente, de l'appréhension et retarder le moment où l'événement va se produire. En l'occurrence, après avoir campé son personnage (« Ce hobbit était un hobbit fort bien nanti et il s'appelait Bessac »), l'auteur termine la première page ainsi :

Les Bessac habitaient la colline de temps immémorial. Ils étaient vus comme des gens très respectables. Non seulement parce que la plupart d'entre eux étaient riches, mais aussi parce qu'ils ne partaient jamais à l'aventure et ne faisaient jamais rien d'inattendu. Or cette histoire raconte comment un Bessac se trouva mêlé à une aventure... Il a peut-être perdu le respect de ses voisins, mais il a gagné... enfin, vous verrez s'il a gagné quelque chose à la fin du conte.

Tolkien suit ici une règle que je vais vous demander d'appliquer aussi souvent que possible : *chaque partie de votre discours doit militer pour la suivante*. Votre introduction doit donner envie de lire votre développement, votre première partie doit donner envie de lire la seconde, votre conclusion doit donner l'envie d'enchaîner sur un autre contenu… Tout est provisoire. Un problème réglé c'est un autre qui surgit, une quête ne suffit pas à instaurer la paix et la prospérité. Vous voyez l'idée. Mais avant de passer aux péripéties, souvenez-vous. Dans la leçon consacrée à la description, je vous ai présenté la technique du fusil de Tchekhov. Voyons comment Tolkien l'utilise dans les premières pages de son roman. Assez rapidement, nous apprenons que Bilbo va devoir se lancer dans une quête. Gandalf le magicien est venu le chercher, accompagné d'une troupe de nains qui seront ses compagnons de route. Nous sommes quelques heures avant le grand départ :

Les nains entonnèrent leur chant de conquérants. Bilbo sentit soudain son côté aventurier, son côté Touque par sa mère, s'éveiller en lui. Et il voulut partir. Et voir les hautes montagnes, entendre les pins et les chutes d'eau murmurer, explorer les grottes et tenir une épée au lieu d'une canne. Il imagina un dragon venu piller la tranquille colline et la réduire en cendres il frissonna et très vite il redevint ce bon vieux monsieur Bessac, originaire de Cul de Sac, sous la colline.

Lorsque Bilbo sera confronté aux Trolls, aux araignées géantes et au dragon, quel côté va l'emporter ? De même, dans le premier temps de votre histoire, attirez l'attention de votre lecteur sur ces facteurs qui pourraient mal tourner.

Persuader par la fiction

Deux chercheurs de l'université de Cologne ont testé le degré auquel des gens adhéraient à une croyance (par exemple « à quel point vous pensez que les kidnappings ont augmenté au cours de ces dernières années?") avant et après la lecture d'un texte de fiction.

Ils ont observé deux choses :

- D'abord, que les croyances ont bien évolué dans le sens de ce qu'ils ont lu dans le texte de fiction. Cela s'explique par le fait que la narration ne nous parvient pas par le même chemin cognitif que l'argumentation. L'argumentation nous met en mode vigilance, active notre esprit critique et stimule la réfutation. La narration contourne notre esprit critique.
- Les chercheurs ont également observé que l'effet persuasif augmentait au fil du temps. Cet effet s'explique par le fait que, lorsque nous sommes plongés dans une fiction, notre cerveau n'encode pas la source des informations. Nous allons donc plus facilement adopter les croyances véhiculées par la fiction comme les nôtres, comme si elles n'avaient pas été importées.

Voir : Appel, M., & Richter, T., « Persuasive effects of fictional narratives increase over time », *Media Psychology*, 10(1), pp. 113-134, 2007.

Quand soudain…

Ça y est, c'est arrivé : le calme s'est changé en tempête, l'ami a trahi, le monstre a surgi de l'ombre. Il s'agit maintenant d'entretenir le suspense. Inspirons-nous alors d'un monument de la littérature mondiale : *Moby Dick.* Cet ouvrage d'Herman Melville, est l'histoire d'un jeune homme, Ismaël, qui souhaite partir à l'aventure. Il embarque sur le *Pequod*, un baleinier commandé par le capitaine Achab. Ce dernier est obsédé par Moby Dick, un gigantesque cachalot blanc qui lui a emporté sa jambe lors de leur dernière confrontation. Près de la moitié du roman est consacrée à l'attente, quand soudain :

> *« La voilà qui souffle ! » Leur frisson n'aurait pas été plus grand si la trompette du Jugement avait retenti, pourtant ils n'éprouvèrent aucune terreur, et au contraire un certain plaisir car, bien que l'heure fût malvenue, le cri était si solennel, si délirant, si émouvant, que chaque âme à bord eut le désir instinctif de mettre les pirogues à la mer*[5].

Le capitaine fait mettre les chaloupes à la mer et ils se lancent à la poursuite du monstre. Vont-ils l’atteindre ? Vont-ils le vaincre ? L’auteur ne va pas nous entraîner dans la confrontation tout de suite. Il va repousser le moment, faire grandir le danger :

Pendant un certain temps, cette apparition fugitive engendra une singulière terreur, comme si elle nous invitait traîtreusement à la suivre, toujours plus loin, afin que le monstre pût faire volte-face et nous déchiqueter enfin dans des mers écartées et sauvages.

Les dangers vont se multiplier. De quoi avons-nous le plus à craindre ? De la folie du capitaine ? De la mutinerie de l’équipage ? De la tempête et de son lot de vagues scélérates ? De même, vous allez rendre votre récit haletant en multipliant les sources de danger, en brouillant les pistes, jusqu’au point d’orgue. Et là, tout s’accélère. Après trois jours de combats acharnés, le capitaine Achab lance l’assaut final. Notez le rythme de ce passage, les phrases débordent d’actions :

Et le harpon fut lancé, la baleine frappée chargea, la ligne courut dans son engoujure en s’enflammant, puis se noua. Achab se pencha pour la démêler et il y parvint, mais le nœud coulant en plein vol lui enserra le cou et sans voix, comme la victime des bourreaux muets des sultans, il fut emporté hors de la baleinière avant que les hommes aient eu le temps de s’en apercevoir. L’instant d’après, la lourde épissure à œil de l’extrémité de la ligne gicla hors de la baille vide, renversa les canotiers et, frappant la mer, disparut dans les profondeurs.

La baleine a été transpercée, le capitaine a été englouti, son bateau réduit en miettes. Tout ça pour quoi ?

La morale

Les moralistes n’ont pas la cote. Pourtant, les histoires et les valeurs qu’elles diffusent ont un impact profond sur la culture. Si les bons discours politiques ont le pouvoir de changer l’inclinaison des opinions, les bonnes

histoires peuvent faire évoluer les mentalités. Après avoir captivé votre public, après l'avoir fait vibrer au rythme des péripéties, il est temps de partager avec lui ce que le récit avait d'édifiant. Dans le chapitre précédent, vous avez appris à le faire en mêlant la beauté et l'éloquence. Il est temps d'appliquer cet art à l'histoire qui va maintenant compter : la vôtre.

Écrire la grande l'histoire

Dans un ouvrage intitulé *L'invention des droits de l'homme**, l'historienne Lynn Hunt établit une corrélation entre la production et la diffusion massive de romans au XVIIIe siècle et la fin de la société de classes.

Elle s'attarde notamment sur *La Nouvelle Héloïse*, de Jean-Jacques Rousseau. L'ouvrage suit une trame qui est aujourd'hui classique : une jeune femme noble tombe amoureuse d'un homme d'une classe sociale inférieure alors qu'elle est promise à un ami de son père du même rang qu'elle.

À la suite de la publication de cet ouvrage, Rousseau reçut de nombreuses lettres de membres du clergé, de nobles, de militaires qui avaient été bouleversés par le livre. Pour la première fois de leur vie, ils avaient été amenés à adopter le point de vue d'une femme lors d'un mariage arrangé. C'est ça le pouvoir du roman : stimuler notre empathie** pour des gens qu'on ne fréquente pas au quotidien, élargir notre cercle de compassion.

---

* Hunt, L., *Inventing Human Rights: A history*, WW Norton & Company, 2007.

** Kidd, D. C., & Castano, E., « Reading Literary Fiction Improves Theory of Mind », *Science*, 1239918, 2013.

Écrivez votre légende

Nous allons amorcer un cercle vertueux. Vous allez apprendre à changer vos expériences en expérience. Qu'est-ce que cela signifie ? Au cours d'une année, d'une semaine ou même d'une journée, il vous arrive des quantités de choses. Si vous ne leur donnez pas un sens, par la mise en récit, ces événements s'évaporent avant que vous n'ayez pu les changer en expérience. En revanche, si vous prenez l'habitude d'écrire votre histoire, d'en tirer ce qui est édifiant, vous allez gagner en épaisseur. Le public va le voir, il en redemandera, il aura soif de vos histoires et de la sagesse qu'elles

contiennent. Rapidement, vous changerez de dimension… et aurez des histoires de plus en plus épiques à raconter. Commençons.

On ne s'identifie pas aux gens qui ont l'air de tout réussir sans aucune difficulté. Ce qui est intéressant, ce qui est captivant, c'est de voir des gens comme nous, confrontés aux mêmes problèmes, aux mêmes doutes que nous, parvenir à trouver des ressources extraordinaires pour se sortir de situations où tout semblait perdu. Je vous propose donc maintenant de vous plonger dans votre histoire et d'y trouver différents moments charnières. Faites-en la liste, conservez-la précieusement et actualisez-la de temps en temps. Au début, vous allez peut-être éprouver des difficultés à identifier ces moments charnières. C'est normal : mettre sa vie en récit est une compétence qui s'acquiert par la pratique.

Voici quelques-uns de ces moments charnières pour moi :

- Le moment où, alors que je travaillais de nuit dans un magasin pour payer mes études, j'ai été pris en otage par des braqueurs.
- Le moment où, après avoir soutenu ma thèse et avoir fait un prestigieux stage de recherche à Oxford, je me suis retrouvé bloqué dans ma carrière académique, sans travail et sans droit au chômage.
- Le moment où j'ai compris que je ne pourrais plus donner de cours à l'université alors que j'adorais ça.
- Le moment où je suis devenu papa.
- Le moment où j'ai compris que je pouvais me créer un travail au lieu d'en chercher un.

Je vous propose ensuite de noter ce que vous avez appris à la suite de chacun des moments charnières de votre vie. Bien sûr, vous avez appris plusieurs choses à chaque fois. Justement : vous pourrez réutiliser chacun de ces moments pour raconter une autre histoire.

Par exemple :

- Après l'expérience de la prise d'otage, j'ai appris à relativiser les tracas du quotidien.
- Après l'expérience de la prise d'otage, j'ai également appris que les choses pouvaient très mal tourner, cela me permet de me préparer au pire scénario lorsque je lance un projet.

Une fois que vous êtes au clair sur l’événement et la morale que vous pouvez en tirer, c’est le moment de mettre tout ça en récit. Vous connaissez le chemin :

1. **Situation initiale** : décrivez comment était la situation avant ce moment charnière. Pensez à instaurer une tension.
2. **Élément perturbateur** : faites ensuite surgir l’élément qui bouleverse tout : « quand soudain ». Essayez de prolonger la situation difficile : il faut qu’on se demande si vous allez pouvoir vous en sortir. Pensez à accélérer le rythme, avec des phrases débordant d’événements.
3. **Résolution et morale** : enfin, montrez comment vous avez réussi à vous sortir de cette situation : quelles ressources avez-vous mobilisées ; qu’avez-vous appris ? Dans cette dernière phase, il s’agit également de passer la main à votre public. En effet, l’important n’est pas seulement ce que vous avez appris, c’est aussi ce que votre public peut en tirer. Au fond, c’est lui le vrai héros de vos discours.

Exercez-vous également à formuler la morale avec des figures de style, de répétition (« La vie ce n’est pas… la vie ce n’est pas… la vie c’est…) ou de parallélisme (« On nous dit que… mais rien n’est écrit… On nous dit que… mais rien n’est écrit »). Cela vous aidera à devenir mémorable.

Pour aller plus loin : la gymnastique du style

Pour donner à vos idées l’impact qu’elles méritent, nous allons maintenant engager un travail de fond sur votre style. Une fois par semaine, accordez-vous une demi-heure de plaisir dans un endroit agréable. Suivez les exercices que je vous propose dans l’ordre. Recommencez une fois que vous avez atteint le dernier. Vous verrez ainsi votre style s’affirmer, s’affiner, s’enrichir, semaine après semaine. Votre communauté va grandir et votre message rayonner.

1. Nourrissez votre style

Exercice 1 : lire les classiques

Lire, c’est l’antidote au mimétisme et aux moutonneries. Allez à la rencontre des auteurs qui nous précèdent, des styles disparus, des expressions oubliées, des tournures de phrase désuètes. Choisissez un livre parmi les classiques, lisez-le pendant trente minutes.

Exercice 2 : s’imprégner des classiques

Choisissez le passage d’un livre qui vous plaît et recopiez-le (vous pouvez le faire avec un traitement de texte, ça n’a pas besoin d’être avec un papier et un crayon). Cela peut vous sembler étrange, mais c’était bien un exercice de rhétorique antique[6]. Recopier un auteur est un très bon moyen de s’imprégner de son style, de son rythme, de son phrasé. En plus, c’est relaxant.

Exercice 3 : à la manière de…

Ouvrez un livre que vous ne connaissez pas. Choisissez une page, de préférence un début de chapitre. Lisez-la jusqu’à la moitié, fermez le livre et inventez la fin de la page. Essayez d’écrire dans le style de l’auteur. Lorsque vous faites cela, quelque chose de magique se produit : l’auteur devient votre interlocuteur. Vous comparez vos choix d’écriture aux siens, vous vous asseyez à la table des grands. C’est bien l’objectif que nous suivons dans cette partie. Après cette mise en bouche, allons plus avant dans la technique.

2. Affiner votre écriture

Exercice 4 : la périphrase

Dans *Les précieuses ridicules*, Molière met en scène les « bobos » de son époque. Ces derniers utilisent des périphrases pour renommer les objets du quotidien qu’ils jugent vulgaires. Ainsi, les fauteuils deviennent « les commodités de la conversation », le pain devient « le support de la vie », les joues deviennent « le trône de la pudeur » et le nez devient « les écluses du cerveau ». Regardez autour de vous, identifiez 5 choses et renommez-les en utilisant des périphrases.

Exercice 5 : la paraphrase

Reformuler en changeant les mots est un exercice fondamental pour ceux qui écrivent régulièrement sur leur thématique. C'est l'un des moyens de toujours se renouveler. L'exercice consiste à prendre une phrase et à la réécrire en changeant un des mots. Je vous propose de choisir une phrase que vous avez écrite dans une de vos publications (par exemple un titre) et d'en produire 10 versions différentes.

Si je prends, par exemple, le titre d'une de mes formations sur le style, cela donne :

Devenir magnétique : la méthode oubliée pour un style qui fascine.

Devenir magnétique : la technique oubliée pour un style qui fascine.

Devenir inspirant : la technique oubliée pour un style qui fascine.

Devenir inspirant : la technique oubliée pour un style qui captive…

Exercice 6 : l'assonance

L'assonance, comme vous l'avez vu, est la figure de style qui consiste à répéter certaines voyelles. Par exemple, avec le son « i » : « Tout m'affl**i**ge et me nu**i**t et consp**i**re à me nu**i**re » (Racine, *Phèdre*). Dans cet exercice, je vous propose de choisir un thème et de produire l'assonance la plus longue possible.

Prenons par exemple le thème de la mer :

Au beau milieu de l'eau, j'observe autour du bateau, les dauphins, les cachalots se faufiler sous les flots.

Exercice 7 : l'allitération

Même exercice avec l'allitération, la figure de style qui consiste à répéter certaines consonnes : « Pour qui **s**ont **c**es **s**erpents qui **s**ifflent **s**ur vos têtes ? » (Racine, *Andromaque*)

Comme dans l'exercice précédent, produisez l'allitération la plus longue possible sur un thème préalablement choisi ; ici, sur l'automne :

Sous mes pieds croustillent les coques craquelées de noix croquées par les corbeaux.

3. Polissez vos idées

Exercice 8 : la chrie

Il s'agit d'un des *progymnasmata*, le programme antique de formation de base à la rhétorique. Il consiste à rapporter les paroles d'une personnalité de la façon la plus brève et la plus édifiante (ou amusante) possible.

Par exemple : Diogène le philosophe cynique, voyant un jeune né d'adultère jeter des pierres sur les passants au marché lui dit : « Arrête malheureux, tu risques de blesser ton père ».

Personnellement, je n'aime pas tweeter, mais je m'y suis remis pour pratiquer la chrie. Par exemple, pour annoncer une vidéo sur la langue de bois, j'ai tweeté :

> *« Seine-Saint-Denis : le Premier ministre promet des solutions "hors-normes". J'adore les solutions hors-normes. Autant que les mesures fortes, les réformes audacieuses et les décisions courageuses. »*

À vous de produire une chrie sur le modèle : « X a dit Y. Commentaire plein d'esprit. »

Exercice 9 : la fable

Racontez une anecdote qui vous est arrivée récemment en respectant cette structure :

1. Situation initiale (objectif : immerger le lecteur)
2. Elément perturbateur (objectif : surprendre le lecteur)
3. Péripéties (objectif : tenir le lecteur en haleine)
4. Résolution (objectif : éclairer le lecteur)
5. Morale (objectif : édifier le lecteur)

Un point bonus si vous formulez la morale en vers !

Exercice 10 : les variations

Repartez de l'histoire de l'exercice précédent et racontez-la à nouveau en lui appliquant une variation. Par exemple :

- Dans un style familier.
- Dans un style ampoulé.
- Comme un marchand de tapis.
- Avec des périphrases.
- Métaphoriquement.
- En utilisant la troisième personne.
- Comme un rapport de police.
- Comme un film à suspense…

Pour vous inspirer, je vous conseille de lire les *Exercices de style* de Raymond Queneau.

Exercice 11 : le dialogue

Démontrez une idée qui vous tient à cœur en mettant en scène un dialogue entre deux personnages.

Exercice 12 : le roman

Imaginez que vous écriviez un roman. Quel en serait le titre ? Maintenant, lancez-vous et écrivez la première page. La prochaine fois, écrivez la deuxième. Puis la troisième…

---

1 Certains chercheurs affirment qu'un genre d'homme de petite taille a survécu sur l'île de Florès jusqu'à il y a environ 12 000 ans.

2 L'expérience consistait à passer des enregistrements de ces cris à des groupes de singes. En entendant le premier cri, les singes regardaient le ciel apeuré. En entendant le second, ils s'empressaient de monter aux arbres. Voir à ce sujet Seyfarth, R. M., Cheney, D. L., & Marler,

P., « Vervet monkey alarm calls: semantic communication in a free-ranging primate », *Animal Behaviour*, 28(4), pp. 1070-1094, 1980.

3 Sur tout cela, voir Yuval Noah Harari, *Sapiens : une brève histoire de l'humanité*. Paris, Albin Michel, 2015.

4 J. R. R. Tolkien, *Le Hobbit*. Trad. Francis Ledoux, Paris, Le Livre de Poche, 2007.

5 Herman Melville, *Moby Dick*, Paris, Folio Classique, 1851, éd. 1996.

6 Cela reposait sur un constat simple et évident : *Qui veut dire et écrire des choses belles et originales doit commencer par dire et écrire des choses belles et originales*. Pour une synthèse rapide et accessible sur l'enseignement de la rhétorique dans l'antiquité, voir Pierre Chiron, *Les progymnasmata aujourd'hui,* Rhetor, vol. 7. pp. 11-25.

Partie III

Contrôlez votre ascension

Avec une telle pensée et un tel style, vous êtes prêt(e) à décoller. Il nous reste à créer les conditions pour que votre ascension soit constante et durable. Les voici :

Apprendre à persuader. Nous allons nous assurer que chacun de vos discours convertisse vos spectateurs en acteurs du changement que vous souhaitez apporter au monde. C'est la condition pour que votre mouvement prenne de l'ampleur.

Maîtriser les émotions. C'est un complément à l'art de la persuasion mais il mérite un développement à part entière. Les émotions sont une matière inflammable, plus vous gagnerez en notoriété, moins vous pourrez vous permettre de les laisser au hasard.

Soigner votre image. Le succès peut vite se retourner contre vous. Nous allons donc prendre soin de votre image publique, vous permettre d'étendre votre influence en évitant les scandales.

Devenir un meneur. Il vous restera à maîtriser des genres rhétoriques à la hauteur de votre statut. Vous vous exercerez aux discours pour souder, pour galvaniser et pour remobiliser.

LEÇON 9

Ne confondez plus convaincre et persuader

C'est là que tout se joue. Lorsque j'aborde la différence entre convaincre et persuader, il y a, dans le public, une majorité, une immense majorité de participants qui ne parvient pas à passer le cap. Leur esprit est saturé par de vagues souvenirs d'école. Le plus souvent, ils se représentent la différence entre convaincre et persuader sur un plan éthique. Persuader, ce serait un peu comme convaincre, mais en moins éthique, en manipulant l'autre. Ces clichés ont la peau dure. Ils empêchent la plupart des gens de déployer leur pouvoir rhétorique et les plongent dans un cercle vicieux qui ressemble à ça :

> *« Nous savons ce qu'il faudrait faire pour rendre le monde meilleur et, pourtant, personne ne bouge. Cela signifie que le "système" lave le cerveau des gens qui deviennent des moutons. Il faut détruire le "système", c'est la seule solution… mais pourquoi personne ne bouge ? »*

Tant de gens, qui étaient pourtant animés par de nobles convictions, finissent par déverser leur rancœur sur le monde et leurs semblables. Pourtant, ils sont les seuls responsables : on ne peut espérer que le public se mette en marche si on n'a pas appris à persuader. Vous développerez cette

compétence dans ce chapitre. Commençons par mettre les choses au clair, avec les quatre règles pour apprendre enfin à persuader.

Règle 1 : Convaincre n'est pas persuader

Notre cerveau fonctionne à deux vitesses : il y a le mode automatique et le mode réflexion. Le mode automatique, c'est par exemple celui que nous utilisons pour répondre à des questions comme « Quelle est la capitale de la France ? » ou « Combien font 2 x 2 ? ». La réponse surgit sans que nous ayons besoin d'y penser. Pour répondre à des questions plus complexes comme « La liberté est-elle une illusion ? », nous devons passer à une autre vitesse : nous enclenchons une pensée consciente, nous réfléchissons. C'est avec ce mode de pensée conscient que nous sommes les plus familiers. Et nous avons tendance à surestimer son importance dans les décisions que nous prenons.

Il faut garder à l'esprit que notre cognition a évolué pour favoriser l'adaptation à notre environnement. Or notre espèce, le genre *Homo*, a passé 90 % de son histoire dans un mode de vie nomade, organisé autour de la chasse et de la cueillette. Nos principaux enjeux étant liés à la survie, la plupart de nos décisions ont été automatisées pour une plus grande rapidité d'exécution. Et notre réflexion n'a pas accès à ces mécanismes inconscients qui président nos décisions. Nous en sommes pourtant convaincus, et nous sommes également convaincus que c'est en donnant aux autres de bonnes raisons d'agir que nous influencerons leur comportement. Pourtant, vous savez bien que ce n'est pas parce que vous avez convaincu quelqu'un des dangers de la cigarette qu'il va arrêter de fumer !

Convaincre n'est pas persuader.

La stratégie du moindre effort

Dans son célèbre ouvrage *Système 1/Système 2 : Les deux vitesses de la pensée**, Daniel Kahneman a révélé nos erreurs systématiques de jugement. Ces erreurs viennent du fait que, lorsque nous décidons, nous avons recours à des stratégies du moindre effort cognitif :

- **L’heuristique de la disponibilité :** juger la probabilité qu’un événement se produise sur la base de la facilité avec laquelle nous pouvons nous remémorer des exemples de cet événement (on pourra par exemple être convaincu que les stars divorcent plus que le commun des mortels parce que leurs divorces sont médiatisés).
- **L’heuristique de la représentativité :** juger la probabilité qu’un objet appartienne à une catégorie (par exemple : « untel est-il un bon candidat pour le poste ? ») en évaluant dans quelle mesure l’objet est prototypique, ce qui revient à nous baser sur des stéréotypes.
- **L’heuristique de l’ancrage :** lorsque nous cherchons à estimer une quantité, nous partons d’un point de repère, souvent arbitraire (l’ancre), et nous ajustons progressivement en fonction des informations disponibles.

Arrêtons-nous sur cette dernière stratégie pour voir à quel point nous sommes influençables : Kahneman a demandé à des participants de faire tourner une « roue de la fortune ». Cette roue était truquée pour ne s’arrêter que sur 10 et 65. Après avoir fait tourner la roue, les participants devaient estimer une quantité en pourcentage (par exemple, le pourcentage de pays africains membres de l’ONU). On observe alors que les estimations fournies par les sujets sont influencées par le nombre, pourtant arbitraire, donné par la roue. En effet, la médiane des estimations chez les sujets pour lesquels la roue s’était arrêtée sur 10 est de 25 % alors qu’elle est de 45 % chez ceux dont la roue s’était arrêtée sur 65…

Il faut prendre la mesure de ces découvertes : pour obtenir de nous un comportement donné, il pourrait être plus efficace d’exploiter les failles de notre rationalité que de chercher à nous raisonner.

---

* K*ahneman, D., Système 1/Système 2 : Les deux vitesses de la pensée,* Paris, Flammarion, 2012.

Règle 2 : Persuader n’est pas convaincre

Si on veut changer les comportements, il faut donc apprendre à persuader. Il faut viser le mode automatique et non le mode conscient. À cet égard, voici un bon exemple de persuasion.

Il peut arriver aux hommes de manquer de précision lorsqu’ils se rendent dans des toilettes publiques. Cela peut sembler dérisoire, mais les coûts de nettoyage sont importants. Et les tentatives de rectifier le tir avec des écriteaux qui s’adressent à notre raison (« Par mesure d’hygiène, nous vous prions de… ») sont inefficaces. Un jour, un responsable du nettoyage de l’aéroport d’Amsterdam eut une idée : et si on donnait aux hommes quelque chose à viser ? En gravant une mouche dans le fond des urinoirs, ce qui

exploite la coordination visuo-motrice, ils firent baisser de 80 % les frais de nettoyage.

Vous voyez l'idée ? Plutôt que de chercher à raisonner l'autre, il faut créer les conditions pour que le comportement souhaité se déclenche[1].

Faut-il nous manipuler pour notre bien ?

L'étude scientifique des limites de la rationalité humaine a donné naissance, depuis les années 2000 à une nouvelle manière de concevoir les politiques publiques : le *nudge*. Un *nudge*, que l'on peut traduire par « coup de pouce » est une technique de persuasion qui, plutôt que de chercher à raisonner le public, prend directement pour cible les mécanismes par lesquels nous décidons.

Par exemple, des *nudges* sont utilisés pour lutter contre l'obésité (comme réduire la taille des assiettes dans les self-services), pour diminuer la consommation d'énergie (en signalant aux ménages qu'ils consomment plus que leurs voisins) ou pour inciter à remettre sa déclaration d'impôts (avec des messages du type « 90 % des contribuables de votre ville déposent leur déclaration à l'heure »).

La tendance n'est donc plus à raisonner les citoyens, mais bien à influencer leurs comportements. Dans le cas du message accompagnant la déclaration d'impôts, il s'agit d'exploiter notre inclinaison à suivre le groupe plutôt que de nous raisonner (« Si vous ne respectez pas le délai, vous serez sanctionné »). Cette politique du *nudge* n'est pas une simple tendance mais bien un changement de paradigme. Ainsi, en 2010, le gouvernement britannique s'est doté d'une « *nudge unit* » ; l'administration Obama lui a emboîté le pas et, en 2017, le Comité Économique et Social Européen rendait un avis pour « la prise en compte du *nudge* dans les politiques européennes ». À cet égard, le chercheur en sciences sociales Vincent Berthet parle de « paternalisme libertarien » pour qualifier ce nouveau paradigme : « La composante paternaliste caractérise l'interventionnisme des pouvoirs publics dans l'orientation des comportements tandis que la composante libérale marque le fait que le *nudge* préserve la liberté de choix ».

Voir à ce sujet : Berthet, V., *L'erreur est humaine : aux frontières de la rationalité*, Paris, éditions du CNRS, 2018.

Règle 3 : Vous ne savez pas ce qui vous persuade

C’est un peu le problème : lorsque nous faisons un choix, notre pensée consciente lui donne du sens. Mais les histoires que nous raconte notre raison n’ont pas grand-chose à voir avec la réalité de nos mécanismes de prise de décision. Voici une expérience spectaculaire à cet égard. Dans les années 1960, une pratique chirurgicale utilisée pour traiter les crises d’épilepsie consistait à sectionner le corps calleux, le canal responsable de la communication entre les deux hémisphères de notre cerveau. Ainsi, lorsque l’on présentait un mot comme « clef » dans le champ visuel gauche de tels patients, ils disaient n’avoir rien vu. En revanche, si l’on leur demandait de sélectionner un objet devant eux, ils choisissaient systématiquement les clefs. Le point intéressant est que lorsqu’on leur demandait de justifier leurs choix, ils inventaient une explication, par exemple, « j’ai choisi les clefs car j’ai perdu les miennes »[2].

Pour donner du sens à nos actions, pour nous permettre une représentation cohérente de nos décisions, notre raison est donc prête à nous raconter des histoires. Mais, en réalité, vous ne savez pas ce qui vous persuade.

Règle 4 : Vous devez apprendre à persuader

Heureusement, la science avance à grands pas. Nous avons une représentation de plus en plus précise de ce qui pousse l’humain à agir et, chaque jour, de nouvelles méthodes d’influence sont développées, testées et appliquées. Dans ce contexte, vous avez tout intérêt à vous approprier les découvertes de la science de la persuasion. Et surtout, vous devez passer de la théorie à la pratique. Si vous ne faites pas cet effort, tout ce qui précède n’aura servi à rien. Vous aurez la capacité de faire des discours intelligents, de les présenter avec style, mais le public ne bougera pas d’un pouce. Il sera intéressé, émerveillé… mais, une fois votre discours terminé, il passera à autre chose. Mais assez parlé : il est temps de vous exercer.

Les singes aussi se font avoir !

Des chercheurs ont créé des publicités pour singes. C’est-à-dire qu’ils ont conçu des images comprenant :

- Un logo (par exemple Pizza Hut ou Domino's)
- Un singe dans une position plus ou moins aguicheuse.

Lorsqu'à la suite d'une exposition à ces réclames les singes ont eût à choisir une des marques, ils se sont portés sur celle qui les avait stimulés sexuellement.

Plus d'un siècle plus tôt, des études comparables étaient menées sur des hommes. Depuis, ceux qui ont quelque chose à vendre exploitent nos pulsions, en associant leurs produits à des jolies femmes ou à des célébrités.

Voir : Acikalin, M. Y., Watson, K. K., Fitzsimons, G. J., & Platt, M. L., Rhesus macaques form preferences for brand logos through sex and social status based advertising. *PloS one*, 13(2), 2018.

Comment persuader ?

Vous l'avez compris, apprendre à persuader c'est oser utiliser des techniques qui, à première vue, vont vous sembler « vulgaires », « simplistes » ou « manipulatrices ». Il n'y a pas d'autre choix, il faut en passer par là. Mais dites-vous bien une chose : ceux qui vont vous juger ne savent pas non plus ce qui les persuade. C'est un phénomène que j'observe encore et encore dans les commentaires de mes vidéos sur YouTube. Régulièrement, des gens me reprochent d'avoir créé une miniature aguicheuse… Mais que font-ils là ? Pourquoi ont-ils cliqué ? C'est toujours la même histoire : nous sommes des schizophrènes, tiraillés entre le philosophe et le chimpanzé. La personne qui va regretter que trop de *fake news* circulent sur Internet est la même qui va cliquer sur un article douteux au titre sulfureux. La personne qui va s'emporter contre la société de consommation sera au rendez-vous des soldes. La personne qui va vous assurer que votre discours est convaincant et que votre cause est juste va s'empresser de ne rien changer à sa vie. Si vous croyez vraiment en votre projet, il va falloir vous mouiller. Mais au fait, de quoi devez-vous persuader le public ?

Persuader de venir

L'importance de cette dimension de la persuasion grandit à mesure que notre monde se numérise. Les réseaux sociaux sont un marché. Les

commerçants cherchent à attirer l’attention sur leurs articles, leurs vidéos, leurs sites Web, leur liste d’emails, leur page de vente. Vous êtes un de ces commerçants. Comment l’emporter ? L’attention est le nerf de la guerre. Celui qui parvient à capter l’attention, prend l’avantage. La première étape de la persuasion, c’est donc de vous entraîner à l’art de l’accroche, apprendre à saisir votre public par la manche et l’empêcher d’aller voir les autres stands. La bonne nouvelle, c’est que c’est amusant à faire.

Le premier levier que vous devez apprendre à exploiter est la curiosité. Qu’est-ce qui attise la curiosité ? Le fait de savoir que quelque chose d’intéressant est à portée de main sans savoir de quoi il s’agit. Une bonne manière de vous exercer est de créer des titres tellement aguicheurs que cela en devient amusant :

Elle pensait aller chez le dentiste pour une simple carie, ce qu’il a découvert dans sa bouche va vous terrifier.

Ne prenez surtout pas de douche avant d’avoir entendu la découverte ignorée de ce grand scientifique.

Je me suis posé beaucoup de questions à propos de cette photo hallucinante avant de réaliser que c’était 100 fois pire que ce que j’avais imaginé.

Vous voyez l’idée ? J’ai créé ces titres en utilisant le même principe : il y a quelque chose de bien précis, de presque palpable et de tout à fait extraordinaire, juste ici, à portée de main, mais on ne sait pas ce que c’est. C’est la recette pour stimuler la curiosité. Bien sûr, là, nous sommes dans la caricature. Mais j’utilise la même recette, en un peu plus digeste, lorsque que je conçois les phrases d’accroche des billets que je publie sur les réseaux sociaux. En voici quelques-unes qui ont particulièrement bien fonctionné :

C’était les moments que je préférais.

C’est un métier de rêve et personne ne l’avait prévu.

Une chose dont j’ai un peu honte.

Un mail que j’attendais depuis longtemps.

Vendeurs : au moins faites ÇA bien.

Ces accroches ont permis à mes postes de faire des dizaines de milliers de vue, de diffuser les idées qui me tiennent à cœur et d'attirer des clients potentiels vers mes produits. Ces titres sont des histoires en suspens : quelque chose s'est passé, mais quoi ? J'utilise la même technique sur les images de mes vidéos YouTube, les *miniatures*, déterminantes pour les performances d'un contenu. Allez y jeter un oeil : https://www.youtube.com/c/VictorFerry.

Lorsque je conçois ces images je cherche à attiser la curiosité : on voudrait connaître le fin mot de l'histoire. Je peux aussi jouer sur la crainte de passer à côté d'un élément fondamental : il y a peut-être une chose que vous faites et qui vous nuit… Mais de quoi s'agit-il ? Vous verrez aussi que j'ai tendance à mettre des personnalités au premier plan de mes miniatures. L'objectif est d'exploiter le fait que nous sommes attirés par les personnes au statut plus élevé que nous. Du point de vue de l'évolution, on comprend pourquoi : nous avons intérêt à comprendre et à copier les comportements de ceux qui ont su se situer en haut de la hiérarchie sociale. C'est ce qui explique que les magazines regorgent de faits et gestes dont les gens se moqueraient tout à fait s'ils n'étaient pas accomplis par des gens célèbres.

Bien sûr, les modes vont passer, les styles vont changer et les outils de communication vont évoluer, mais il sera toujours aussi important de savoir capter l'attention. Vous avez maintenant la recette : on capte l'attention en suscitant la curiosité pour une chose qui attire les gens. Qu'est-ce qui attire les gens ? Les choses qui les excitent et les choses qui leur font peur.

Persuader de rester

Maintenant que vous les avez persuadés de venir, il faut les persuader de rester. En d'autres termes, vous devez changer leur curiosité en intérêt. Pour ce faire, donnez-leur rapidement la perspective de régler un problème qui leur fait mal ou d'obtenir une chose qu'ils désirent. Vous connaissez la technique pour le faire efficacement : cela passe par des descriptions qui immergent et des narrations qui entraînent. Mais faut-il privilégier le levier du désir ou celui de la crainte ? C'est ce que nous allons voir grâce à une histoire que vous pensiez connaître.

Vous avez entendu parler du travail d'Ivan Pavlov. En faisant régulièrement tinter une cloche juste avant de nourrir un chien, le scientifique l'avait conditionné à saliver à l'écoute de ce son familier. Mais il y a une partie méconnue de l'histoire : toutes les fois que Pavlov convia ses collègues, la démonstration échoua. Pavlov chercha la cause de ces échecs à répétition et il la découvrit. Lorsque Pavlov conviait du public, il créait de ce fait un nouvel environnement. L'attention du chien n'était alors plus focalisée sur la perspective d'un bon repas mais sur ces inconnus potentiellement menaçants... Si l'excitation est un fort levier du passage à l'action, il ne fait pas le poids face à la crainte. Vos discours auront donc de bien meilleurs résultats si vous développez votre capacité à comprendre les craintes de votre public et si vous le leur présentez avec éloquence. Ceci dit, vous ne devez pas négliger la capacité à créer de l'excitation.

Nous le savons grâce à des études menées sur la viralité des contenus publiés en ligne. Par exemple, deux chercheurs ont analysé les partages des articles du *New York Times* sur une période de trois mois[3]. Cela représente environ 7 000 articles.

Pour bien comprendre les conclusions de leur analyse, je dois vous dire un mot de la psychologie des émotions. En psychologie sociale, on classe les émotions selon deux facteurs : leur valence et leur intensité. La valence, c'est le fait qu'une émotion soit positive ou négative. Par exemple, le dégoût est une émotion négative alors que l'amusement est une émotion positive. S'ajoute à ça le fait que les émotions peuvent être plus ou moins fortes. Par exemple, la colère est une émotion plus intense que l'irritation. En croisant ces deux critères, nous dirons que la peur est une émotion négative de forte intensité, la tristesse une émotion négative de faible intensité, la joie une émotion positive de forte intensité. Ainsi, nos deux chercheurs ont noté que ce sont les articles qui déclenchent les émotions les plus fortes qui sont les plus partagés. Parmi eux, ce sont les articles qui déclenchaient des émotions positives qui étaient les plus viraux. On comprend pourquoi : le partage d'information est un enjeu de positionnement social. Personne ne veut apparaître comme un oiseau de malheur. Nous savons que les gens vont nous apprécier si nous sommes les premiers à partager une information excitante. Mais cela ne nous empêche pas de consommer les articles aux titres les plus négatifs : nous avons soif de solutions aux problèmes qui nous pèsent. Pour en revenir à votre

stratégie de contenu, vous devez donc cibler la peur si vous souhaitez que votre public vous suive attentivement, du diagnostic à la solution. Mais, aux côtés de ces contenus de conversion, vous devez également créer du contenu que les gens vont avoir envie de partager : les dernières nouvelles de votre thématique, des astuces, des idées qui vont à contre-courant… Pour ce qui est de la structure de ces contenus, vous commencez à connaître la recette :

Captez l’attention

1. Voilà le problème.
2. Il vous concerne.
3. Pour le régler, vous avez besoin de telle et telle compétence qui sont encore mystérieuses mais qui ne le seront plus si vous restez avec moi...

Maintenez l’attention

1. Attention, un 1er danger se rapproche.
2. Heureusement, vous pouvez dégainer votre 1re compétence.
3. Voilà comment elle fonctionne.
4. On s’en sort bien, mais attention, le 2e danger est en vue...

Appelez à l’action

1. Regardez tout ce qu’on a appris !
2. Mais il reste encore à régler une chose... d’ailleurs, c’est la plus importante.

Arrêtons-nous sur ce dernier temps du discours : il est crucial.

Persuader d’agir

C’est le meilleur moyen de progresser en rhétorique : fixez-vous un objectif à chaque discours. Un objectif mesurable en termes d’actions que vous souhaitez déclencher chez votre public. Depuis que je m’en tiens à cette discipline, j’ai considérablement progressé en persuasion : je peux faire le tri entre les fausses bonnes idées et ce qui fonctionne. Mais surtout : j’obtiens plus souvent ce que je veux. Voici les objectifs que je me fixe le plus souvent :

- Lorsque je crée un billet, je veux que les lecteurs s’inscrivent à ma liste email.
- Lorsque je publie une vidéo, je veux que les spectateurs enchaînent sur une autre vidéo.
- Lorsque je crée une page de vente, je veux que les gens achètent mon produit.
- Lorsque je donne une conférence, je veux que les gens achètent mon livre.

C’est la base pour apprendre à persuader : soyez clair sur le comportement que vous voulez déclencher. Une fois que c’est fait, choisissez un levier un pour déclencher *le passage à l’action*. Les plus connus[4] figurent dans le tableau ci-après.

Levier	Étude célèbre ayant démontré l’effet	Utilisation
Réciprocité Lorsque que nous faisons quelque chose pour quelqu’un, il se sent obligé de faire quelque chose pour nous en retour.	Regan, D. T., « Effects of a favor and liking on compliance », *Journal of experimental social psychology*, 7(6), pp. 627-639, 1971.	*« Comme vous êtes un de mes clients les plus fidèles, je vous offre cet article gratuitement. »*
Cohérence Lorsque quelqu’un a agi dans une direction, il est facile de lui demander de faire un pas plus grand.	Kraut, R. E., « Effects of social labeling on giving to charity. *Journal of experimental social psychology* », 9(6), pp. 551-562, 1973.	*« Vous aviez aimé ce film, vous allez adorer celui-là. »*
Rareté Nous avons peur de passer à côté de ce qui est rare.	Brehm, S. S., « Psychological reactance and the attractiveness of unobtainable objects: Sex differences in children’s responses to an elimination of freedom », *Sex Roles*, 7(9), pp. 937-949, 1981.	*« C’est sans doute la dernière fois que je propose une telle offre. Elle est disponible jusqu’à ce soir. »* *…/…*
Sympathie Nous sommes plus disposés à agir à la demande de ceux qui nous ressemblent.	Emswiller, T., Deaux, K., & Willits, J. E., « Similarity, Sex, and Requests for Small Favors », *Journal of Applied Social Psychology*, 1(3), pp. 284-291, 1971.	*« Je veux le meilleur pour vous, j’ai été à votre place. »*
Conformisme Nous allons généralement dans le sens du courant.	Asch, S. E.,« Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments », *Organizational influence processes*, pp. 295-303, 1951.	*« 91 % de ceux qui étaient dans votre situation ont pris cette décision. »*
Autorité Nous sommes plus disposés à agir à la demande de ceux que nous percevons comme des figures d’autorité.	Milgram, S., « Behavioral study of obedience », *The Journal of abnormal and social psychology*, 67(4), p. 371, 1963.	*« La stratégie d’investissement que je vais vous proposer est recommandée par Warren Buffet. »*

À force de conclure vos discours par des appels à l’action, vous allez trouver des manières d’utiliser ces leviers dans un style qui vous correspond. Et maintenant, il est temps de relever le défi.

Comment atteindre 100 000 abonnés sur YouTube ?

Je voudrais que vous réalisiez la chance que nous avons. Chacun d'entre nous peut, depuis sa chambre, son salon ou son bureau, faire passer ses idées auprès d'un large public. J'aimerais que vous vous lanciez. Que vous commenciez à diffuser vos idées en vidéo. Cet exercice est différent de la prise de parole classique, mais le public vous attend bel et bien de l'autre côté. Et grâce à toutes les données statistiques collectées par YouTube, nous avons là un fascinant terrain d'expérimentation rhétorique. Ce serait trop dommage de passer à côté. D'autant plus que je vais faire tout ce que je peux pour vous aider à réussir.

On entend souvent que le meilleur moyen de décoller sur YouTube est de parvenir à ce qu'un gros Youtubeur parle de nous. Je n'aime pas cette approche : elle suppose une forme d'allégeance et, surtout, elle n'est pas basée sur les compétences. Or, précisément, YouTube est l'endroit rêvé pour exercer votre capacité à persuader. Avec ce livre entre les mains, vous pourrez vous hisser à la force de votre rhétorique. Tout commence par une décision forte de votre part.

Soyez régulier

Cette décision, c'est de publier des vidéos à intervalles réguliers. Décider de publier une vidéo par semaine est l'une des meilleures décisions que j'ai prise. Elle m'a permis de devenir de plus en plus à l'aise, de créer des vidéos de plus en plus rapidement, d'avoir une véritable émission, un rendez-vous avec des dizaines de milliers de personnes tous les dimanches soir à 20 heures. J'ai choisi un format hebdomadaire parce que c'est suffisamment fréquent pour nous permettre de développer une routine de travail. Et c'est suffisamment espacé pour que ça ne devienne pas lassant pour nous et pour les autres. Outre le fait que ça va vous permettre de créer une habitude, publier à jour et heure fixes vous permet de rester maître de votre temps. Au début, il peut être tentant de réagir immédiatement dès qu'il se passe quelque chose dans notre thématique. Quand le président fait un discours, je vois une avalanche d'analyses verbales, non verbales, de

réactions, de décryptages… Cela me donne envie de prendre ma part de buzz. Mais ce faisant, on risque de devenir esclave de l'actualité et de nous épuiser. Si vous fixez un rendez-vous, le public va s'y habituer et sera présent quel que soit le sujet que vous traitez. Sur le long terme, cela vous permettra de développer une véritable politique éditoriale… et d'avoir un ton et un programme uniques.

Adoptez une ligne éditoriale

À cet égard, je vous conseille d'alterner entre deux types de vidéos : des vidéos d'acquisition et des vidéos de fidélisation. Créer une vidéo d'acquisition, c'est saisir la tendance du moment, le sujet dont tout le monde parle. L'idée est de vous exercer à réagir à l'actualité depuis votre thématique. C'est possible, quel que soit votre domaine. J'en ai la certitude depuis que j'ai vu un professeur de trompette atteindre 30 000 vues en accompagnant un discours de Donald Trump[5]. D'ailleurs, faisons l'exercice. Parcourez dans votre esprit la semaine qui vient de s'écouler. Quels en furent les grands moments, ces choses dont tout le monde parle ? Une fois que vous avez une liste de deux, trois grands événements, demandez-vous quelles leçons vous pouvez en tirer depuis votre discipline. La réactivité est une compétence qui s'exerce et c'est souvent une pratique fertile : elle va vous permettre d'emmener votre discipline dans des territoires inexplorés… et à la conquête de nouveaux publics. C'est là l'objectif principal de ce premier type de vidéo : élargir le spectre de ceux qui vous connaissent. Bien sûr, la plus grande partie des spectateurs viendront pour le sujet plus que pour votre thématique. Mais certains d'entre eux rejoindront le noyau dur de vos fans. Vos fans, il faudra les choyer avec un second type de vidéos : les *vidéos de fidélisation*. Dans ces vidéos, vous vous adressez à ceux qui sont déjà convertis, qui apprécient votre discipline et qui veulent aller toujours plus loin. Personnellement, je propose deux formats de fidélisation : les tutoriels et les récits. Les tutoriels visent à répondre aux questions éternelles. Dans mon cas, je pourrais traiter encore et encore de sujets comme :

- Comment gagner un débat ?
- Comment faire un bon discours ?
- Comment persuader ?

- Quelles sont les bases de la rhétorique ?
- Comment améliorer son style ?...

Prenez le temps de faire cette liste. Vous pouvez aussi y ajouter des sujets théoriques. Dans mon cas, il y aurait par exemple :

- Qu’est-ce que la rhétorique ?
- Qu’est-ce que la manipulation ?
- Qu’est-ce que la dialectique ?
- Qu’est-ce qu’un bon argument ?
- Qu’est-ce qu’un bon débat ?...

Aux côtés de ces vidéos je vous conseille également de proposer des récits, pour présenter les grandes figures, les grandes découvertes, les moments marquants de votre thématique. Cela va vous permettre d’exercer votre compétence narrative. Cela va renforcer votre statut d’expert : vous apparaîtrez comme le dépositaire de l’âme de votre discipline.

Voilà donc pour le menu : si un événement s’impose comme incontournable, traitez-le. Sinon, rabattez-vous sur les fondamentaux de votre thématique. Venons-en à la recette.

Soignez vos plans

Le mieux est que je vous raconte comment j’ai conçu une de mes vidéos qui a dépassé les 200 000 vues. Tout a commencé lorsque, faisant ma séance de sport, j’entends à la radio une interview tendue de l’avocat militant Juan Branco[6]. Je sens qu’il s’y passe des choses intéressantes au plan rhétorique. En vérifiant sur le site de RMC, je vois que l’interview a fait 350 000 vues, ce qui est environ 10 fois plus que les interviews habituelles. Je tiens mon *sujet*, je peux commencer mon travail d’*invention*. C’est-à-dire que je vais identifier la manière dont je vais pouvoir le traiter en vidéo. Avec l’habitude, c’est rapide : je vais présenter trois techniques pour répondre à des questions difficiles. Je tiens le corps de ma vidéo, je peux passer à la seconde phase : qu’est-ce qui va être intéressant du point de vue du public ? On touche à un point fondamental.

Je pars toujours de ce qui m’intéresse, c’est le secret de la longévité : il faut que vous soyez le premier fan de votre discipline, que vous entreteniez votre flamme en étant à l’écoute de ce dont vous avez envie de parler. Ne vous laissez pas influencer par la rengaine selon laquelle le client est roi. Votre public ne sait pas ce qui est intéressant. C’est vous l’expert. Il n’empêche que, dans un second temps, une fois que vous savez de quoi vous allez parler, il s’agit de rendre cette matière intéressante. La technique est simple : faites du public le héros de votre vidéo. Revenons-en au marketing épique : il y a un danger et vous allez donner à votre public les armes pour l’affronter. En l’occurrence, en regardant l’interview à nouveau, je réalise que ça ressemble à ces situations désagréables où un supérieur nous demande de nous justifier sur nos actes avec une sanction à la clef. J’ai terminé mon travail d’invention : je vais donner à mon public des *outils* pour l’aider à se sortir des *pièges* que lui tend un accusateur. Vient alors le temps du *style*. Il s’agit donc de polir votre discours pour le rendre attrayant, exaltant, galvanisant. Pour ce faire, il y a deux outils que j’utilise régulièrement.

Le premier est *la narration* : imaginez que vous vous retrouviez, de bon matin, face à un micro rouge. Vous voyez le décompte : « Antenne dans 5, 4… ». Dans le regard de la journaliste, vous percevez de l’agacement. Ou peut-être était-ce de la haine ? Non… elle ne va pas oser ? Elle ne va pas poser CETTE question ? 3, 2… Trop tard pour vous défiler. C’est entre vous, la journaliste, et les centaines de milliers d’auditeurs qui vous jugeront à vos réponses…

Le second outil, je l’appelle *la technique des petits fours*. Pour persuader mon public de rester, je vais lui promettre deux petits fours. Par exemple : « les deux règles d’or de… », « les deux techniques oubliées pour… ». Ainsi, le public voudra goûter les deux. Quand j’ai fini la présentation du premier, j’annonce le suivant avec un tremplin comme « l’autre est encore plus important » ou « beaucoup moins connu ». Vous devez donc vous exercer à présenter vos connaissances sous une forme appétissante. Un peu comme quand je vous ai dit que ma technique s’appelait « les petits fours » alors que c’est un simple effort de conceptualisation. Une fois que mon discours a belle allure, j’ajoute l’essentiel… Vous l’avez ? L’appel à l’action.

Apprenez à conclure

Quand vous créez du contenu sur YouTube, un bon objectif est d'amener votre public à enchaîner sur une autre vidéo. Si les algorithmes repèrent que vos vidéos maintiennent les utilisateurs sur la plateforme, elles vont être recommandées à plus de monde. Voici la bonne manière de procéder : vous ne devez pas vendre *une autre vidéo* mais ce qu'elle va permettre à votre public d'accomplir. En l'occurrence, j'ai terminé ma vidéo sur Juan Branco comme ça :

> *« Juan Branco s'en sort bien... très bien... d'où vient sa compétence ? De là (lien vers l'autre vidéo) »*

Le résultat ? Environ 70 % de ceux qui ont commencé la vidéo l'ont terminée. Environ 30 % de ceux qui ont regardé la vidéo ont enchaîné sur l'autre vidéo. En conséquence, la vidéo a été recommandée à plus de monde par YouTube et elle a dépassé les 200 000 vues en quelques semaines. Si vous accordez ce soin à chacune de vos vidéos et que vous trouvez le rythme pour en publier régulièrement, vous allez percer.

Voici la leçon que je souhaite que vous reteniez de ce chapitre : faites l'effort d'être un peu plus stratège, un peu plus méthodique à chaque contenu et vous augmenterez votre influence.

---

1 Voir les recherches sur les nudges, notamment : Thaler, Richard et Cass Sunstein, *Nudge : la méthode douce pour inspirer la bonne décision*, Paris, Vuibert, 2017 et Singler, Éric, Nudge Marketing, Montreuil, Pearson, 2015.

2 Voir Gazzaniga, M. S., & Sperry, R. W., « Language after section of the cerebral commissures », *Brain*, 90(1), pp. 131-148, 1967.

3 Berger, J., & Milkman, K. L., « What makes online content viral ? », *Journal of marketing research*, 49(2), pp. 192-205, 2012.

4 Ces leviers sont devenus célèbres suite à l'ouvrage *Influence et Manipulation* de Robert Cialdini.

5 Je recommande : https://www.youtube.com/watch?v=n8VF7gMcRa0

6 L'entretien est visible à cette adresse : https://www.youtube.com/watch?v=dR5kBhNdj5I. Pour ce qui est du contexte : un activiste russe, Piotr Pavlenski, diffuse des photos intimes du politicien Benjamin Griveaux, alors candidat à la marie de Paris. Ce dernier est contraint d'abandonner sa candidature car ces photos témoignent de son infidélité alors même qu'il avait mis la morale au cœur de sa campagne. Juan Branco, avocat farouchement opposé au pouvoir en

place, décide de prendre la défense de Piotr Pavlenski. Dans son interview, Apolline de Malherbe cherche à vérifier si Juan Branco a seulement joué un rôle de conseiller juridique ou s’il a été un élément moteur de l’intrigue visant à faire tomber Benjamin Griveaux.

Leçon 10

Jouez avec leurs émotions

Une émotion est une incitation à agir : la frayeur nous fait sursauter, la peur nous fige, la honte nous suggère de faire autrement la prochaine fois, la fierté nous incite à réitérer l’exploit, le dégoût nous éloigne des nourritures périmées, la colère nous prépare au combat… Parfois, ces mouvements nous sauvent la vie, parfois ils nous font commettre l’irréparable. Jouer avec les émotions, c’est donc jouer avec le feu. Il y a une bonne raison à cela : nos émotions ne sont plus adaptées à notre mode de vie. Notre système émotionnel est une vieille technologie. Avant l’apparition du langage, il nous permettait de nous coordonner avec nos semblables, d’esquiver les dangers et d’affronter les ennemis. Aujourd’hui, nous vivons dans l’abondance et la sécurité[1]. Si cette dernière phrase vous choque, rappelez-vous que vos lointains ancêtres se levaient le matin sans savoir s’ils trouveraient à manger et que, sur le chemin de la nourriture, ils croisaient des prédateurs. C’est pour faire face à cet environnement, dans lequel notre espèce a passé la quasi-totalité de son histoire, que notre système émotionnel est conçu. En conséquence, l’homme moderne est un animal qui a tendance à surréagir. Il suffit de penser aux dernières fois où vous avez éprouvé de la peur ou de la colère. Est-ce que cette prise de parole en public était si terrifiante ? Est-ce que ça valait le coup de dire tous ces gros mots au volant ? Soyons honnêtes : nous nous retrouvons rarement dans des situations de vie ou de mort. Le monde a changé mais notre

système émotionnel se croit encore à l'époque de la chasse au mammouth. C'est un problème. Pour le régler, beaucoup prennent la mauvaise voie.

L'erreur de Descartes

J'entends régulièrement des gens se vanter de leur rationalité : « Je ne prends jamais de décision sous le coup de l'émotion ». Ça me fait sourire : je sais que c'est faux. C'est d'ailleurs le cœur du problème : il ne peut y avoir de décision sans émotion. Nous le savons depuis les travaux du neurologue António Damásio. Il devient l'un des spécialistes des mécanismes de la décision après s'être occupé d'un patient spécial.

Eliot souffrait d'une tumeur au cerveau. Si l'intervention chirurgicale lui a sauvé la vie, il ne fut plus jamais le même après l'opération. Il n'avait pas de problème de mémoire, il avait de très bonnes performances aux tests d'intelligence et n'avait pas de problème pour s'exprimer. En revanche, il était incapable d'entretenir ses relations, de gérer ses finances, il ne parvenait plus à travailler efficacement. Il pouvait, par exemple, passer tout un après-midi à se demander comment classer un document : par date ? Par sujet ? Par importance ? Il lui était impossible de prendre une décision aussi simple que fixer un rendez-vous dans son agenda. Il pouvait se représenter les différents scénarios, mais il était incapable de se décider. Pourquoi ?

Pour prendre une décision, nous n'avons pas seulement besoin de nous représenter des alternatives, nous avons également besoin d'y associer des affects, de les ressentir comme désirables ou dangereuses. Chez ce pauvre Eliot, la zone du cerveau qui met en relation notre capacité à raisonner avec notre capacité à ressentir des émotions fut endommagée par la tumeur et l'opération. Partant de cette observation, António Damásio a proposé une nouvelle approche de la décision : l'*hypothèse des marqueurs somatiques*[2]. À mesure que nous vivons des choses, à mesure que nous faisons des expériences, nous nous constituons un réservoir de scénarios, un réservoir de situations associées à des affects positifs ou négatifs. Ainsi, quand nous devons prendre des décisions (voiture ou métro ? chinois ou italien ? mentir ou dire la vérité ?), nous allons puiser dans notre réservoir d'expériences passées : nous allons convoquer nos dernières expériences et les ressentis positifs ou négatifs associés guideront notre prise de décision. António

Damásio appelle ces ressentis les marqueurs somatiques. Il n’est cependant pas le premier à faire cette découverte.

Influencer les décisions

Deux millénaires plus tôt, les spécialistes de la rhétorique avaient compris que l’émotion était la clef de voûte de la décision. Comme le notait Aristote, les émotions sont « les causes qui font varier les hommes dans leur jugement » (*Rhétorique*, livre II, chap. 1). Vous voulez inciter le public à voter en faveur de votre projet ? Amenez-le à associer de la peur au statut quo ou aux propositions alternatives. Vous voulez que les jurés acquittent votre client ? Invitez-les à le prendre en pitié, de sorte qu’ils associent un ressenti négatif à la condamnation. Fondamentalement, un discours persuasif, c’est pirater le réservoir à expériences du public, semer des marqueurs somatiques. C’est ce qu’enseignait Quintilien au Ier siècle de notre ère :

> *Les Grecs se servent ici d’un terme,* ***φαντασία****, que nous ne pouvons guère rendre que par celui de vision, imagination. Or, par le moyen de cette faculté, les images des objets absents frappent notre âme, comme si ces objets étaient présents et que nous les eussions sous les yeux. Quiconque concevra bien ces images réussira parfaitement à exciter les passions. (Quintilien,* L’institution oratoire*, livre VI, chap. 2)*

Ceux qui nous dirigent l’ont bien compris. Lors de son premier discours sur l’état de l’Union en 2017, Donald Trump nous a proposé une démonstration spectaculaire de la manière dont on peut tenter de pirater le jugement du public. Parmi ses promesses de campagne, Donald Trump avait proposé de régler le problème de l’immigration illégale avec une technique simple : construire un immense mur entre les États-Unis et le Mexique. Bien sûr, dans les faits, il s’agit d’une mesure complexe et coûteuse à mettre en œuvre. D’où l’importance de semer des émotions fortes dans l’esprit du public. Pour comprendre l’audace de la technique employée par Trump à cette fin, je dois vous dire un mot du genre de discours dans lequel il s’inscrit.

Les trois genres de discours selon Aristote

Dans sa *Rhétorique*, Aristote s'intéresse aux techniques pour prendre efficacement la parole selon les situations. L'idée est que le bon fonctionnement d'une communauté suppose que les membres s'adonnent périodiquement à trois types de discours : les discours **délibératifs**, **judiciaires** et **épidictiques**. C'est vrai des nations, c'est vrai des entreprises, c'est même vrai à l'échelle des familles et des groupes d'amis.

Les discours délibératifs visent à déterminer ce qu'il convient de faire : quelles sont les mesures utiles, quelles sont les décisions que nous devons prendre pour améliorer notre situation ?

Les discours judiciaires visent à réguler les comportements des membres : quels actes ne sont pas acceptables ? Quelles sanctions appliquer en cas de violation des règles ?

Les discours épidictiques visent à entretenir un socle de valeurs communes, le mythe des origines et une vision de l'avenir : qu'est-ce qui nous lie ? Que voulons-nous accomplir ensemble ?

Nous reviendrons sur ce dernier genre de discours : il est fondamental pour votre ascension.

Le discours sur l'état de l'Union est une véritable institution dans la démocratie américaine : au début de chaque année, et ce pratiquement sans interruption depuis la présidence de George Washington, le président va présenter sa vision de l'Amérique et les mesures pour la concrétiser aux membres du Sénat et de la Chambre des représentants. C'est donc un discours qui s'inscrit dans le genre délibératif. Mais, traditionnellement, le président va terminer son intervention par un beau morceau d'épidictique : il va s'efforcer d'entretenir le mythe des origines et de renforcer la fierté de participer à un projet commun. Pour ce faire, il est de coutume, depuis la présidence de Reagan, de faire l'éloge d'un héros du quotidien : un citoyen valeureux qui a incarné, par ses actes, les valeurs communes. Voici comment, le 26 janvier 1982, Ronald Reagan terminait son discours :

> *Il y a seulement deux semaines, au milieu d'une terrible tragédie, sur le fleuve Potomac, nous avons encore vu l'esprit de l'héroïsme américain dans ce qu'il a de meilleur — l'héroïsme de sauveteurs dévoués sauvant de l'eau glacée les victimes du crash. Et nous avons vu l'héroïsme d'un de nos jeunes employés du gouvernement, Lenny Skutnik, qui, lorsqu'il a*

vu une femme lâcher prise du câble lancé par l'hélicoptère, s'est jeté dans l'eau pour la tirer hors de danger[3].

Sur ces mots, le président s'arrête, désigne le jeune homme dans l'assemblée. Tous les regards se tournent vers lui, et il reçoit une longue ovation. Le président reprend :

Et il y a d'innombrables héros américains discrets, des héros de tous les jours qui se sacrifient par leur labeur pour que leurs enfants connaissent une vie meilleure que la leur ; les églises et les engagés volontaires, qui aident à nourrir, à habiller, à soigner et à éduquer ceux qui en ont besoin ; les millions de héros qui ont fait que notre nation, et le destin de notre nation, sont si spéciaux ; ces héros inconnus qui n'ont peut-être pas réalisé leurs rêves mais qui les ont réinvestis dans leurs enfants. Ne laissez personne vous dire que les meilleurs jours de l'Amérique sont derrière elle, que l'esprit américain a disparu. Nous l'avons vu trop souvent triompher au cours de nos vies pour cesser d'y croire maintenant.

Cette technique repose sur les mêmes mécanismes que les histoires de saints dans les discours religieux. Il s'agit de produire un désir d'émulation, une volonté d'être à la hauteur.

Voyons maintenant comment Donald Trump détourna cette technique. Nous sommes le 5 février 2019. Après avoir insisté sur l'importance de « boucher les trous » dans la frontière américaine, le président va mettre en avant un membre de l'assemblée :

J'accueille ce soir parmi nous Debra Bissell. Il y a seulement trois semaines, les parents de Debra, Gerald et Sharon, furent agressés et tués par balle dans leur maison à Reno, dans le Nevada. Leur agresseur était un migrant illégal. Ils étaient dans leur quatre-vingtième année et laissent derrière eux quatre enfants, onze petits-enfants et vingt arrière-petits-enfants[4].

Il demande ensuite à la foule de se lever. Après l'ovation, il reprend sur le terrain politique :

> *Je n'oublierai jamais, et je me battrai pour la mémoire de Gerald et Sharon de sorte que ça n'arrive plus jamais. Plus aucune vie américaine ne doit être perdue à cause de l'incapacité de notre nation à contrôler ses dangereuses frontières.*

Face à une image aussi forte, il ne sert pas à grand-chose d'essayer de rationaliser, de dénoncer, statistiques à l'appui, une généralisation hâtive. Bien sûr, on peut regretter le poids de ce genre de techniques rhétoriques en politique. Et c'est important, en tant que citoyen, de s'exercer à justifier nos préférences sur la base de données quantitatives et d'arguments valides. Mais, il faut aussi être réaliste : dans l'isoloir, c'est bien, en dernier recours, une émotion qui déclenchera la décision. Si vous voulez vraiment faire triompher les causes qui vous tiennent à cœur, vous avez intérêt à vous mettre en quête d'images aussi puissantes que celles du camp adverse.

Mesurer et exercer l'intelligence émotionnelle

Dans une étude publiée en 2003, des chercheurs ont vérifié l'impact d'une formation à l'intelligence émotionnelle sur les performances académiques d'étudiants dans un cursus d'administration publique.

Pour ce faire, ils ont soumis 150 étudiants à un test. Il s'agissait de l'Emotional Quotient Inventory développé par le psychologue Reuven Bar-On, un questionnaire visant à évaluer cinq composants de l'intelligence émotionnelle :

- Intrapersonnelle (capacité à comprendre nos propres émotions)
- Interpersonnelle (capacité à comprendre les émotions des autres)
- Tolérance au stress
- Adaptabilité (capacité à adapter son état émotionnel à la situation)
- Humeur générale (l'optimisme et le bonheur)

Les étudiants ont ensuite été répartis en deux groupes : ceux qui ont suivi une formation à l'intelligence émotionnelle ont augmenté leur score sur cette échelle et ont obtenu de meilleurs résultats académiques que les élèves n'ayant pas bénéficié de la formation.

Voir Jaeger, A. J., « Job competencies and the curriculum: An inquiry into emotional intelligence in graduate professional education », *Research in higher education*,

44(6), pp. 615-639, 2003.

Cultivez votre intelligence émotionnelle

Dans un article publié en 1990, les psychologues américains Peter Salovey et John Mayer définissaient l'intelligence émotionnelle comme « la capacité de contrôler ses propres sentiments et émotions, de discriminer entre eux et d'utiliser ces informations pour guider sa pensée et ses actions[5] ». Le concept connut un franc succès suite à sa vulgarisation par Daniel Goleman dans un ouvrage vendu à plus de 5 millions d'exemplaires[6]. Pour cause, il ouvrait la perspective de cultiver une nouvelle dimension de notre nature, d'améliorer notre bien-être, la qualité de nos relations et nos performances au travail. S'il y a des discussions sur la définition de l'intelligence émotionnelle ainsi que sur les outils les plus adaptés pour la mesurer et la cultiver, les méta-études tendent à valider le concept[7]. Il y aurait bien une manière d'être plus intelligents dans l'usage de nos émotions. Et ceux qui cultivent cette dimension de leur personne ont plus de succès que les autres. C'est aussi valable pour la prise de parole en public[8]. Faisons donc de vous un orateur émotionnellement compétent.

L'intelligence émotionnelle de l'orateur

Pour vous permettre de pratiquer les différents composants de l'intelligence émotionnelle, je vais vous mettre en situation. Voici les faits :

Dong Lu Chen, n'a pas fait d'études. Après avoir quitté l'école, il travaille comme fermier. En 1963, dans le cadre d'un mariage arrangé, il épouse Jian Wan Chen avec laquelle il a trois enfants. En 1986, la famille migre de Chine aux États-Unis. Dong Lu Chen travaille dans un restaurant dans le Maryland pendant que sa femme, qui est couturière, reste à New York avec les enfants. La relation entre le mari et sa femme se dégrade. Dong Lu Chen commence à la suspecter d'être infidèle. À chacune de leurs rencontres, il devient plus violent. Le 7 septembre 1987, alors qu'il la confronte, Jian Wan Chen lui lance : « Je ne veux pas te

laisser me prendre dans tes bras, j'ai d'autres hommes pour faire ça ». Dong Lu Chen se saisit d'un marteau et frappe sa femme de nombreuses fois à la tête. Elle meurt sur le coup.

Malheureusement, il s'agit d'une histoire vraie. Elle a eu son importance dans l'histoire du droit, nous y reviendrons. Pour le moment, imaginez que vous soyez l'avocat de Dong Lu Chen. Comment allez-vous le défendre ?

Nous sommes d'accord qu'il s'agit d'une position délicate, elle va vous demander du tact sur le plan émotionnel. Justement : je vous demande de jouer le jeu. Prenez dix minutes et écrivez une plaidoirie que vous pourriez prononcer face à un jury populaire. Bien sûr, je vais faire ce travail avec vous dans un second temps. Mais, ce sera bien plus formateur si vous me lisez armé de votre propre expérience de l'exercice. Nous arrivons en effet à un stade où j'attends que vous deveniez un interlocuteur : vous faites vos choix rhétoriques, je vous montre les miens, on en discute. Au travail.

Maintenant que c'est fait, je vais vous donner le plan que j'utiliserais si je devais défendre Dong Lu Chen. Vous pourrez l'utiliser toutes les fois où vous devez prendre la parole sur un sujet sensible. Le voici :

1. Concédez *les émotions qui conviennent*
2. Appelez à la raison
3. Présentez vos arguments
4. Inversez la charge émotionnelle

Pas d'ethos sans pathos

Dans ma thèse, qui portait sur les relations entre rhétorique et histoire, je me suis penché sur le cas d'un historien qui entendait « désaffectiser » un sujet sensible.

Dans son ouvrage *Les traites négrières*, Olivier Pétré-Grenouilleau partait du constat qu'il était pratiquement impossible de tenir un discours de raison sur l'esclavage et la colonisation. En abordant constamment le phénomène sous le seul angle d'un racisme des blancs envers les noirs, on passe, selon l'auteur, à côté du phénomène. D'ailleurs, avant la traite occidentale, il y eut une traite intra-africaine. Comprendre ce phénomène supposerait de mettre les émotions de côté et d'en saisir les mécanismes profonds, essentiellement économiques.

Le raisonnement se tient mais l'effet n'a pas été celui espéré : l'ouvrage fut l'objet d'une vive polémique et l'auteur fut attaqué en justice par des associations de

défense de la mémoire des victimes.

Plutôt que de le suivre sur le chemin de la raison, le public l'accusa de chercher à minimiser les souffrances…

On ne peut pas décréter la fin des émotions. Plutôt que de chercher à les neutraliser, mieux vaut apprendre à les gérer.

Voir : Victor Ferry, *Traité de rhétorique à usage des historiens*, Paris, Classique Garnier, 2015.

J'emprunte le concept *d'émotions qui conviennent* à Aristote : « Le style aura de la convenance s'il exprime les passions et les caractères, et s'il est proportionné aux choses qui en sont le sujet. » (Aristote, *Rhétorique*, livre III, chap. 7, 1408a). Face à une situation donnée, nous pouvons anticiper des réactions émotionnelles appropriées, des émotions que la plupart des gens seront amenés à ressentir. En l'occurrence, il est probable que notre public soit majoritairement disposé à ressentir de la pitié pour la femme, de la colère contre le mari, peut-être également de la tristesse pour le destin tragique de cette famille. Toute la difficulté de cette affaire est précisément que votre position va à contre-courant de ces émotions qui conviennent. Quelle stratégie adopter ?

À première vue, on pourrait se dire que le meilleur moyen serait d'esquiver les émotions en amenant l'affaire sur le seul terrain de la raison :

Nous ne sommes pas là pour nous émouvoir, mais pour rendre la justice.

Le risque serait alors que le public ne vous considère pas comme objectif mais comme insensible. Une stratégie alternative est de commencer par concéder les *émotions qui conviennent :*

Mes premières pensées vont à la victime…

Et seulement dans un second temps, d'appeler le public à la raison *via* la fierté :

Parce que cette affaire est tragique, il nous faudra du courage. Le courage d'écouter la justice plutôt que nos passions.

Ces précautions émotionnelles prises, vous pouvez attaquer le cœur de votre discours. Cela passe par une technique dont nous avons parlé plus tôt dans cet ouvrage, les lieux. Vous vous souvenez ? À chaque situation de prise de parole correspond une commode dont vous pouvez tirer vos arguments. Dans un contexte judiciaire, ces lieux sont au nombre de cinq. Je précise qu'ils ne sont pas seulement utiles dans les tribunaux. Vous pourrez vous y référer dans toutes les situations professionnelles ou privées où quelqu'un a enfreint les règles. Les voici :

Lieu	**Exemple**
Intentions	« Il n'avait pas l'intention de tuer sa femme, ce n'était pas un acte prémédité. »
Circonstances	« Quand on est blessé par quelqu'un qu'on aime, on peut commettre l'irréparable. »
Définition	« Ce n'est pas un meurtre, c'est une dispute conjugale qui a dégénéré en un sinistre accident. »
Responsabilité	« S'il y a un responsable, c'est la précarité économique qui dissout les familles et pousse les gens à bout. »
Conséquence	« Est-ce vraiment utile de l'envoyer en prison ? Il a commis l'irréparable, brisé sa famille, mais peut-on dire qu'il constitue un danger pour la société ? »

Je vous conseille de vous focaliser sur deux arguments liés par une rampe de lancement (« mais il y a bien plus important… »). Il vous restera alors à conclure en disposant émotionnellement le public à juger dans votre sens. Pour ce faire, vous pouvez suivre ce bon conseil du rhéteur romain Quintilien :

« Le grand secret pour émouvoir les autres, c'est d'être ému soi-même ; car toujours en vain, et quelquefois même au risque d'être ridicules, imiterons-nous la tristesse, la colère et l'indignation, si nous y conformons seulement notre visage et nos paroles, sans que notre cœur y ait part… II faut donc que ce qui doit faire impression sur les juges fasse

d'abord impression sur nous, et que nous soyons touchés avant de songer à toucher les autres. » (Quintilien, L'institution oratoire, livre VI, chap. 2)

Cela signifie que vous allez devoir puiser dans vos propres *marqueurs somatiques*. Si vous voulez faire ressentir de la colère, commencez par vous replonger dans une situation où vous vous êtes énervé. Si vous voulez faire ressentir de la tristesse, replongez-vous dans un souvenir triste :

« S'il est besoin d'exciter la compassion, persuadons-nous que c'est à nous-mêmes que sont arrivés les maux dont nous parlons. Devenons, en quelque sorte, ceux dont nous plaignons le sort cruel, indigne, pitoyable. Ne plaidons pas leur cause comme la cause d'autrui, mais entrons pour un moment dans leur douleur. De cette sorte, ce que nous dirions pour nous si nous étions en pareil cas, nous le dirons pour eux-mêmes. » (Quintilien, L'institution oratoire, livre VI, chap. 2)

C'est une compétence qui se travaille et qui est utilisée par de nombreux acteurs. Une fois que vous vous êtes reconnecté à ces émotions, vous allez les faire ressentir au public *via* la narration et la description. Vous vous en souvenez, cela part d'un exercice de visualisation. Comme le note encore Quintilien :

« Si j'ai à parler d'un homme qui a été assassiné, ne pourrai-je pas me figurer tout ce qui a dû se passer dans cette conjoncture ? Ne verrai-je pas l'assassin attaquer un homme à l'improviste, et celui-ci, saisi de frayeur, crier, supplier, fuir ? Ne verrai-je point l'un frapper, et l'autre tomber sous le poignard ? Ne verrai-je pas son sang qui coule, son visage pâlissant, sa bouche qui s'ouvre, en gémissant, pour rendre le dernier soupir ? De là naîtra cette qualité que les Grecs appellent ***ἐνάργεια*** *et Cicéron, illustration ou évidence, laquelle ne semble pas tant dire une chose que la montrer ; et l'auditeur ne sera pas moins ému que s'il était témoin de la chose même. » (Quintilien, L'institution oratoire, livre VI, chap. 2)*

Partant de ces bons conseils, voilà comme je terminerais mon discours :

Bientôt, vous aurez la responsabilité de juger du sort de Dong Lu Chen. Pour vous y aider, je voudrais vous plonger au moment où tout a basculé. Lorsqu'il partait loin de sa maison, dans l'aube grisâtre, Dong Lu Chen se disait probablement que ce n'était pas la vie dont il avait rêvé. S'user au travail pendant la semaine, rentrer chez soi pour des nuits courtes qui ne réparent pas. C'est tragique mais c'est un fait : certains passent à côté de leur vie. Pour lui, la bascule s'est opérée quand il réalisa que sa femme le trompait. C'est donc ça qu'elle faisait pendant qu'il s'esquintait dans une cuisine aux relents de friture ? Bien sûr qu'il a éprouvé de la jalousie. Il aimait sa femme. La suite, vous la connaissez. Lorsqu'après une énième confrontation, il tenta d'embrasser sa femme, elle lui lança qu'elle avait d'autres hommes pour faire ça. Il n'a alors pas eu la force de contenir sa colère et a commis l'irréparable. Mais malgré la brutalité de l'acte, ce n'est pas de la colère que je ressens. Cette histoire me rend triste. Elle me soucie également : j'espère que la vie ne me poussera jamais à de telles extrémités. Comment en être sûr ? Nous ne sommes pas infaillibles. Cette histoire en est la preuve. Tout peut basculer. Peut-être qu'aujourd'hui vous êtes loin de tout ça. Loin des factures impayées qui s'accumulent comme la vaisselle sale de l'évier. Si vous avez cette chance, soyez cléments à l'égard de ceux qui ont perdu le fil.

Si vous avez encore de l'énergie, je vous conseille de faire le même exercice en défendant la position adverse. C'est comme ça que l'on progresse en rhétorique : suspendre notre opinion le temps d'un exercice pour porter un regard technique sur le discours. Mais au fait… comment s'est soldé ce procès ?

Les rhétoriques de l'empathie

Le procès s'est ouvert en 1988. L'avocat de Dong Lu Chen, Stewart Orden, employa une stratégie audacieuse, rarement utilisée jusqu'alors : la défense culturelle. Il s'agit de prendre en compte la culture des protagonistes de l'affaire dans l'évaluation de leurs actes. Pour ce faire, Stewart Orden appuya sa plaidoirie sur le témoignage d'un anthropologue, Burton Pasternak. Il lui demanda si un « Chinois normal » réagirait d'une manière

plus extrême qu'un « Américain » face aux événements de cette affaire. À cela, l'anthropologue répondit :

« De façon générale, je pense que l'on peut s'attendre à ce qu'un Chinois réagisse d'une façon plus emportée, plus violente dans ces circonstances que quelqu'un dans notre société. Je pense qu'il n'y a pas de doute là-dessus. »

L'avocat lui demanda ensuite de préciser la nature de cette différence de culture. L'anthropologue s'exécuta :

« Permettez-moi simplement de commencer par observer que la capacité de la communauté chinoise de définir des valeurs et un comportement approprié, par rapport à notre propre capacité à le faire, est extraordinaire. La capacité de faire respecter ces valeurs et de se protéger contre un écart à ces valeurs est également extraordinaire. Les Chinois qui ont grandi en Chine continentale portent cela dans leur esprit : comme une voix de leur communauté. Il est très difficile d'y échapper. Ils sont très intolérants des écarts par rapport à ces mœurs et exercent un contrôle énorme sur les gens qui essaient de s'en écarter. »

Cette stratégie fonctionna. Dong Lu Chen n'est pas allé en prison. En 1989, la cour Suprême de Brooklyn le condamna à 5 ans de prison avec sursis. Voici un extrait de la décision du juge, Edward Pincus :

« Si ce crime avait été commis par quelqu'un qui était né en Amérique, ou qui avait été élevé en Amérique, même dans la communauté américaine d'origine chinoise, la Cour aurait été contrainte de trouver l'accusé coupable d'homicide au premier degré. Mais, la Cour ne peut pas ignorer le témoignage, solide et convaincant, du docteur Pasternak, qui est, peut-être, le plus grand expert en Amérique sur la Chine et les relations familiales. »

Dans sa décision d'accorder la prison avec sursis plutôt que d'imposer une peine d'emprisonnement, Edward Pincus a également pris d'autres

considérations culturelles en compte : l’honneur de la famille. Edward Pincus s’inquiéta de l’effet possible de l’incarcération de Chen sur les perspectives de mariage de ses filles.

C’est un bel effort d’empathie. Mais d’une empathie dirigée essentiellement vers la perspective du mari. En outre, suite à cette décision, les associations de protection des femmes ont rapporté de nombreuses menaces dans les couples chinois vivant aux États-Unis : « Gare à toi si tu me trompes, je pourrai te le faire payer cher sans risquer d’aller en prison »[9]. Mais encore une fois, si cette décision choque, à qui la faute ? Est-ce celle de Stewart Orden d’avoir su susciter l’empathie du juge pour son client ? Est-ce celle de l’avocat de l’accusation de n’avoir pas su en faire de même pour le sort de Jian Wan Chen et, à travers elle, des victimes de violence conjugale ? Souvent, l’empathie est un jeu à somme nulle. À vous de la faire pencher en faveur de votre cause.

---

1 Pour prendre du recul sur l’état du monde, voir Pinker, S., *La part d’ange en nous*. Paris, Les Arènes, 2017, ou encore Roslin, H., *Factfulness*. Paris, Flammarion, 2017.

2 Voir sur ce sujet : Damásio, A., *L’erreur de Descartes : la raison des émotions*, Paris, Odile Jacob, 1995.

3 La version originale est disponible ici : https://www.presidency.ucsb.edu/documents/address-before-joint-session-the-congress-reporting-the-state-the-union-2

4 La version originale est disponible ici : https://www.presidency.ucsb.edu/documents/address-before-joint-session-the-congress-the-state-the-union-26

5 Salovey P., et Mayer J., « Emotional intelligence », *Imagination, cognition and personality*, 9.3, p. 189, 1990.

6 *Intelligence émotionnelle*, 1995.

7 O’Boyle Jr, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A., « The relation between emotional intelligence and job performance ; A meta-analysis », *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), pp. 788-818, 2011.

8 Par exemple, un chercheur a conduit une expérience où il a fait passer une simulation d’entretien d’embauche à 150 étudiants. Ils devaient se présenter et convaincre un panel de recruteurs de les choisir. En préalable, le chercheur fit passer deux tests aux étudiants : un test d’intelligence (le QI) et un test d’intelligence émotionnelle (le QE). Les étudiants avec un faible QI mais un haut QE ont d’aussi bonnes performances que les étudiants avec un haut QI et un faible QE. Voir Fiori M., « Emotional intelligence compensates for low IQ and boosts low emotionality individuals in a self-presentation task », *Personality and Individual Differences*, vol. 81, pp. 169-173, juillet 2015.

9 Sur cette affaire, voir notamment Volpp, L. « (Mis)Identifying culture : Asian women and the cultural defense”, *Harv. Women’s LJ*, 17, 57, 1994.

LEÇON 11

Soignez votre image

Vous avez maintenant de puissants outils entre les mains. Plus vous allez les appliquer, plus vous allez vous démarquer. Ce nouveau statut va vous donner le pouvoir de diffuser vos idées plus largement que les autres, de concrétiser les changements que vous voulez apporter au monde. Il va falloir l'assumer.

Le paradoxe du pouvoir

Ce que le pouvoir fait aux hommes

Dans son ouvrage *The power paradox*, le psychologue social Dacher Keltner a étudié ce que le pouvoir fait aux hommes. Le tableau qu'il en dégage est inquiétant : le pouvoir émousse l'empathie et nous pousse à mal nous conduire. Voici trois expériences qu'il rapporte à ce sujet :

- Des groupes de 4 enfants sont mis dans une situation où ils doivent accomplir un petit travail. De façon arbitraire, l'un des enfants est désigné pour superviser le travail des autres. Pendant l'activité, un expérimentateur leur apporte une assiette avec 5 cookies. Dans la plupart des cas, l'enfant en position de pouvoir en prend 2. Il les mange plus vite et plus salement que les autres enfants.
- Une caméra est placée à un feu de circulation. Les expérimentateurs observent que les conducteurs de voitures chères commettent plus d'infractions que les autres.

- Les expérimentateurs demandent à des participants de se situer sur une échelle de richesse, de 1 à 10. Les participants du premier groupe doivent le faire après avoir pensé aux personnes les plus riches qu'ils connaissent. Les participants du second groupe doivent le faire après avoir pensé aux personnes les plus pauvres qu'ils connaissent. En conséquence, ils vont se sentir plus riches que les participants du premier groupe. Lorsqu'ils s'engagent ensuite dans une situation où ils doivent correctement attribuer les émotions de gens dont ils voient le visage en photo, ils échouent plus que les participants du premier groupe. Il semble donc que le pouvoir réduise l'empathie.

Voir Keltner, D., *The power paradox: How we gain and lose influence*, Penguin, 2016.

Contrairement à ce que l'on entend souvent, on ne *prend* pas le pouvoir. Ce sont les autres qui nous le donnent. Pourquoi ? Parce qu'ils estiment que l'on va défendre leurs intérêts. La compétence fondamentale pour accéder au pouvoir, c'est donc l'empathie : la capacité à cerner ce que les autres ont à l'esprit, leurs désirs et leurs craintes. Mais à mesure que notre pouvoir grandit, il s'opère en nous un phénomène étrange. Je dois vous mettre en garde : alors même que votre force vient des autres, vous vous persuaderez rapidement que vous ne devez votre ascension qu'à vous-même. Ce sentiment de supériorité vous rendra plus agressif, plus impatient, plus péremptoire. Dans un premier temps, cela augmentera votre pouvoir. Machiavel l'avait noté, la chance sourit aux gens emportés :

> *« Je pense qu'il vaut mieux être impétueux que circonspect ; car la fortune est femme : pour la tenir soumise, il faut la traiter avec rudesse ; elle cède plutôt aux hommes qui usent de violence qu'à ceux qui agissent froidement : aussi est-elle toujours amie des jeunes gens, qui sont moins réservés, plus emportés, et qui commandent avec plus d'audace. (Machiavel,* Le Prince*, chap. XXV)*

Pour ne rien arranger, des courtisans, séduits par votre hardiesse, vous couvrent d'éloges. Afin d'obtenir le siège de favori, ils se battent à qui vous susurrera les mots les plus suaves. Ils vous confortent dans votre désir de ne pas tenir compte des avis contraires. Oser vous critiquer ? Des imbéciles et des jaloux, assurément. Petit à petit, les garde-fous cèdent. Vous prenez de

plus en plus de libertés vis-*à*-vis de la morale et de la loi. Dans le même temps, votre capacité à justifier ces écarts s'affûte. Les règles, c'est pour ceux qui ne savent pas où ils vont. Vous, vous apportez tellement de valeur. L'un dans l'autre, le monde s'y retrouve. Progressivement, les premiers adhérents, les amis de longue date, les enthousiastes qui vous portèrent à vos débuts prennent leur distance. Ils sentent que vous ne les respectez plus. Cela ne vous fait rien : ils n'ont pas supporté votre réussite. Vous êtes entouré maintenant de gens qui vous aiment vraiment, inconditionnellement, pour ce que vous êtes. Plus vous vous sentez invincible, plus vous faites de choses répréhensibles. Vous vous laissez tout passer, vous cédez à ces vices que vous aviez appris à réprimer. Jusqu'à l'erreur de trop. Peut-être qu'une conversation privée a fuité, révélant au grand jour le personnage que vous êtes devenu. Peut-être que vous avez abusé de votre pouvoir et que ça s'est su. Quoi qu'il en soit, c'est la chute. Vous réalisez alors cette triste vérité : une réputation prend des années à se faire, quelques secondes à se défaire. Nous allons éviter ça.

Construisez le bon *ethos*

Dans sa *Rhétorique*, Aristote affirme que l'*ethos*, l'image que donne l'orateur, est la plus importante de toutes les preuves. Il y a une bonne raison à cela. Lorsque nous portons des projets, lorsque nous faisons des propositions, lorsque nous défendons des solutions, nous ne pouvons pas avoir la certitude qu'ils seront bel et bien utiles, efficaces ou même faisables. Nous spéculons, nous nous projetons dans un avenir qui est par définition incertain. C'est pour cela que l'image que nous donnons ou, plus précisément, le caractère que nous affichons est une condition nécessaire pour que le public nous accorde sa confiance. C'est le sens de cette réflexion d'Aristote :

> *« On persuade par le caractère quand le discours est de nature à rendre l'orateur digne de foi, car les honnêtes gens nous inspirent confiance plus grande et plus prompte sur toutes les questions en général, et confiance entière sur celles qui ne comportent point de certitude mais laissent une place au doute. » (Aristote,* Rhétorique*, livre I, chap. 2).*

Le public a besoin de sentir que, si les choses ne se passent pas comme prévu, nous aurons les ressources psychologiques, intellectuelles et morales pour tirer le meilleur parti de la situation. Dans la philosophie d'Aristote, le concept d'*ethos* regroupe ces ressources. Soigner son *ethos*, c'est s'exprimer en faisant preuve de *prudence*, de *vertu* et de *bienveillance :*

> *« Si les orateurs altèrent la vérité en parlant ou en conseillant sur quelque sujet, c'est pour toutes ces raisons à la fois ou une d'entre elles : ou, faute de prudence, leur opinion est erronée ; ou pensant juste, ils taisent leur pensée par la méchanceté ; ou, prudents et honnêtes, ils ne sont pas bienveillants ; raison pour laquelle, connaissant le meilleur parti, ne point le conseiller. » (Aristote,* Rhétorique*, livre II, chap. 1).*

La prudence, nous en avons déjà parlé dans le chapitre sur l'expertise. Le plus urgent est de préciser comment se pratique la bienveillance car le concept a été mis à mal par la culture post-moderne. Pour le dire simplement : il y a une différence entre vouloir ce qui est bon et vouloir ce qui fait du bien.

Cultivez votre bienveillance

Si je repars de mon expérience de vidéaste, je sais quel genre de vidéos le public va aimer. Il me suffit de partir d'une personnalité connue et détestée, de proposer aux spectateurs une analyse qui les conforte dans leur sentiment de supériorité intellectuelle et morale. Pendant la crise du coronavirus qui a frappé le monde en 2020, le professeur Raoult, avec son style d'aventurier et son discours antis-système, est devenu une icône pour le grand public. Il y aurait, disait-il, un traitement simple, efficace et déjà disponible : l'hydroxychloroquine. Il n'en a pas fallu plus pour enflammer la toile : s'il existe un traitement, pourquoi n'est-il pas utilisé massivement ? Et surtout : à qui profite le crime ? À cela, le professeur Raoult apporte une réponse claire : ce qui rapporte de l'argent, c'est le développement de nouvelles molécules. Il n'est pas économiquement intéressant de traiter une maladie nouvelle avec un vieux médicament. Dans ce contexte, Didier Raoult accepte un entretien pour BFM avec une journaliste haïe du grand public : Apolline de Malherbe[1]. En plus de travailler pour une chaîne qui est

régulièrement accusée sur la toile d'être au service du pouvoir, elle est d'origine noble et ses parents possèdent un château dans la Sarthe.

Si mon objectif était de faire une vidéo populaire, l'angle était tout trouvé : « Apolline de Malherbe : ses 5 techniques de manipulation ». Ce genre de vidéo fait du bien, elle défoule, elle permet au spectateur de se conforter dans l'idée « qu'à lui, on ne la fait pas ». Mais l'utilité de ce genre de contenu est limité[2]. Je dirais même que le temps passé à s'abreuver de vidéos qui dénoncent des manipulations est du temps perdu. On se convainc que des puissants tirent les ficelles, que le monde est pourri, que tant que le « système » ne change pas radicalement il n'y a rien que nous puissions faire. Plutôt que d'entretenir cette rengaine de l'impuissance, j'ai pris le parti, dans le contenu que je crée, d'adopter un angle moins populaire mais plus utile : mettre mon public face à ses responsabilités. Quel que soit le domaine, si on n'est pas content, libre à nous de faire mieux. En adoptant un tel angle, je pratique la vraie bienveillance : donner à mon public des outils qui vont lui permettre d'augmenter son pouvoir plutôt que de le conforter dans la critique du pouvoir. Voici donc comment cultiver votre bienveillance :

- **Résistez au désir de créer de la connivence avec votre public** : rassembler une communauté en cassant du sucre sur le dos des autres fonctionne, mais seulement sur le court terme. Sur le long terme, votre objectif est que les membres de votre public grandissent avec vous. Si vous leur faites faire du surplace en entretenant leur rancœur et leur ressentiment, ils finiront par se retourner contre vous. La vraie bienveillance, c'est chercher à être utile aux autres et, bien souvent, cela suppose de prendre le risque de déplaire dans un premier temps.
- **Devenez obsédé par la création de valeur** : dans la préparation de chacun de vos discours, de chacune de vos présentations, de chacun de vos contenus, demandez-vous ce que le public va pouvoir en tirer pour améliorer sa condition. Travaillez jusqu'à ce que vous puissiez répondre avec une liste de deux ou trois éléments. C'est la voie la plus sûre pour augmenter votre pouvoir : les gens, reconnaissants de la valeur que vous leur apportez, vont vous hisser en vous recommandant à d'autres.

Soyez toutefois conscient du fait que la volonté de partager des choses utiles à votre public n'est pas suffisante pour conserver une bonne image. Plus vous augmenterez votre pouvoir et plus vous serez l'objet d'attaques sur votre vertu. Pour le moindre petit écart, on vous reprochera de prendre la grosse tête, d'être méprisant et, surtout de n'être motivé que par la gloire et l'argent. Ces attaques peuvent faire mal. Voyons comme vous protéger.

Protégez votre vertu

La vertu est un concept qui semble désuet, mais le public a besoin de sentir que vous êtes quelqu'un de bien. Le problème, c'est que « quelqu'un de bien » signifie le plus souvent « quelqu'un qui partage nos opinions et nos choix de vie ». Que faire ? C'est contre-intuitif mais le meilleur moyen de protéger votre vertu est de partager certains aspects de votre vie privée. Pourquoi ? Parce que moins les gens en savent et plus ils spéculent. Si je vous dis que Paul joue au golf au country club de Deauville, vous allez probablement vous le représenter avec son pull noué autour du cou et sa carte de membre d'un parti de droite dans la poche. Mais si j'ajoute qu'il a grandi dans une cité d'Argenteuil, les stéréotypes marchent moins bien. Le meilleur moyen de lutter contre les stéréotypes à votre égard, c'est donc de renvoyer une image suffisamment complexe pour qu'on peine à la réduire à un stéréotype[3]. Si vous êtes réticent, dites-vous bien que les gens vont de toute façon raconter des histoires à votre sujet et pas à votre avantage. Mettez à mal l'écriture de vilains petits récits en faisant briller différentes facettes de votre personne. Comprenez également qu'il ne s'agit pas de prendre les réseaux sociaux pour un journal intime. C'est même le contraire : il s'agit d'être sélectif dans ce que vous diffusez. Par exemple, mon public sait que je suis marié, que je suis papa, que j'aime le football et la musique classique mais je ne dirai jamais pour qui je vote. C'est pourtant une des choses qui intéresse le plus mon public. Justement : le mystère permet d'entretenir l'intérêt. Et sur les sujets comme la politique, les valeurs et les choix de vie, il faut faire bien attention : les gens ne sont pas *vraiment* intéressés par nos préférences. Ils cherchent seulement des confirmations de leurs propres préférences. Si vous satisfaisiez leur curiosité, ils seraient de toute façon déçus : soit parce qu'ils réaliseront que

vous avez une divergence, soit parce qu'une part du mystère qui vous entoure se sera dissipée. Voici donc comment protéger votre vertu :

- **Brouillez les pistes** : compromettez les spéculations à votre égard en partageant des aspects de votre vie privée. L'objectif n'est pas de vous dévoiler mais, au contraire, de nuancer votre image.
- **Ne cédez pas aux injonctions à la transparence** : lorsque vous aurez acquis une certaine notoriété, vous serez régulièrement cuisiné par des gens qui chercheront à vous en faire dire un peu plus que ce qui est bon pour vous. Refusez avec bienveillance et fermeté au nom de ce beau principe :

  Gardez un secret et vous en serez le maître. Révélez-le et vous en deviendrez l'esclave.

Il reste qu'il n'est pas toujours facile de garder la maîtrise, surtout quand notre image est directement mise à mal.

La bonne manière de répondre aux critiques

Nous avons un rapport schizophrène à la critique. D'un côté notre cerveau philosophe en fait l'éloge : la critique est ce qui permet d'avancer, tout le monde a quelque chose à nous apprendre, nous faisons nôtres ces paroles de Socrate :

> *« Veux-tu savoir quel type d'homme je suis ? Eh bien, je suis quelqu'un qui est content d'être réfuté, quand ce que je dis est faux, quelqu'un qui a aussi plaisir à réfuter quand ce qu'on me dit n'est pas vrai, mais auquel il ne plaît pas moins d'être réfuté que de réfuter. En fait, j'estime qu'il y a plus grand avantage à être réfuté que de réfuter, dans la mesure où se débarrasser du pire des maux fait plus de bien qu'en délivrer autrui. » (*Gorgias*, 458)*

Pourtant, lorsque nous recevons une critique, elle réveille notre chimpanzé : pour qui il se prend ? Il caricature mes propos, il me fait des procès d'intention… Mais si nous essayons de rétablir la vérité, nous nous

exposons au coup de grâce : l'autre va répondre que sa critique était *constructive* et que notre incapacité à accepter les critiques signale un grave défaut de personnalité : un ego fragile. Voire pire, peut-être que nous nous croyons supérieur aux autres ! Ne vous faites plus avoir. Non, tout le monde n'a pas la légitimité de vous critiquer. Si vous avez fait l'effort de cultiver votre expertise sur un domaine précis du savoir et que vous prenez garde de ne pas vous exprimer en dehors de votre domaine d'expertise, il faut l'assumer : votre parole a plus de valeur que celle du premier venu. Cela ne signifie pas que vous n'avez rien à apprendre des autres, cela signifie simplement que vous devez être sélectif sur les gens dont vous acceptez les critiques et sur les situations dans lesquelles vous les recevez. Inspirez-vous de la sagesse de Machiavel :

> *« Un prince doit toujours prendre conseil, mais il doit le faire quand il veut, et non quand d'autres le veulent ; il faut même qu'il ne laisse à personne la hardiesse de lui donner son avis sur quoi que ce soit, à moins qu'il ne le demande. (Machiavel,* Le Prince*, chap. XXIII)*

La plupart du temps, les gens qui se permettent de vous critiquer ne souhaitent pas avoir une discussion. Ils cherchent à s'élever en vous rabaissant. S'ils formulent leurs critiques sous un contenu que vous avez publié en ligne, ne perdez pas de temps à répondre. Prenez-en note s'ils se sont exprimés sans agressivité. S'ils sont mesquins ou insultants, supprimez leurs critiques et bloquez-les. La bêtise et la vulgarité émoussent la bienveillance, préservez-vous. Le temps que vous passeriez à y répondre est du temps perdu et, surtout, c'est de l'énergie mal employée : vous ne parviendrez pas à faire changer d'avis quelqu'un qui s'est mis en tête de vous nuire. C'est une leçon que j'ai apprise dans mon activité de professeur et de formateur. Lorsque vous prenez la parole, il y aura toujours une poignée de personnes dans le public qui chercheront à vous défier. Elles sont persuadées qu'elles pourraient faire bien mieux que vous et ne supportent pas que vous preniez la lumière. Il est alors tentant de vous focaliser sur ces réfractaires, d'essayer de les convaincre… c'est un piège : ils ne méritent pas votre attention. Ceux qui pensent tout savoir n'apprennent rien. Focalisez-vous sur ceux qui sont contents d'être là et réceptifs à vos propos. Votre travail n'en sera que plus utile et agréable.

Ceci dit, si vous proposez des idées originales, contre-intuitives, vous ne pourrez pas éternellement fuir le débat.

Comment aborder les débats

En théorie, le débat devrait être un exercice intellectuel des plus stimulants : un moyen d'affûter nos idées en les frottant aux tentatives de réfutation. Cela supposerait que les participants s'en tiennent à des règles strictes :

1. Il faut se répartir les rôles entre un proposant et un opposant. Le proposant avance son point de vue, le soutient à l'aide d'un argument. Par exemple : « Il faut enseigner la vente au collège. Cette compétence est une garantie de bien gagner sa vie ». L'opposant met ce point de vue à l'épreuve.
2. Dans ses mises à l'épreuve, l'opposant s'en tient à des questions de vérité et de validité. Par ses questions de vérité, l'opposant cherche à confronter les prémisses de l'argument au réel. Par exemple : « Qu'est-ce qui vous permet d'affirmer que la vente est une garantie de bien gagner sa vie ? » Par ses questions de validité, l'opposant chercher à vérifier si, quand bien même la prémisse serait vraie, la conclusion en découle nécessairement. Par exemple : « N'y a-t-il pas d'autres compétences qui, plus que la vente, permettent de bien gagner sa vie ? » ou encore « La fonction du collège est-elle de préparer les élèves à gagner leur vie ? ».
3. On ne change pas de sujet et on n'inverse pas les rôles tant qu'on n'a pas conclu sur la question de départ. C'est la condition pour qu'un débat permette un progrès de la connaissance. Un débat non-conclu renforce le public dans une logique tribale : « C'est mon champion qui a gagné ». Pour éviter cela, il faut, avant de passer à la suite, s'accorder sur un de ces scénarios :
   - Soit l'opposant admet qu'il a été convaincu par le proposant.
   - Soit le proposant admet qu'il n'a pas été capable de convaincre.
   - Soit les participants admettent que leur désaccord ne se situe pas au niveau des faits mais des valeurs et ils clarifient ces valeurs.

- Soit les participants admettent qu’ils ont besoin de plus d’informations pour trancher[4].

Simple sur le papier, le respect des règles du débat constructif demande de l’entraînement et un cadre strict. Cela fonctionne en formation avec des gens qui sont là pour apprendre, éventuellement entre collègues s’il y a une bonne ambiance dans l’équipe. Mais même dans ce contexte, dès lors qu’il y a un public et des enjeux de pouvoir, c’est peine perdue. Retenez donc ceci : lorsque vous vous engagez dans un débat, focalisez-vous sur votre *ethos* et non sur votre *logos*. Pour déployer votre pensée, privilégiez les conférences, les articles, les vidéos, les discussions avec des gens bien intentionnés. Lorsque vous entrez dans une confrontation verbale, tout ce qui compte c’est votre image. Fondamentalement un débat c’est ça : une mise à l’épreuve de votre caractère. Le public n’est pas là pour apprendre car, encore une fois, il y a des canaux bien plus efficaces pour accéder à votre savoir. Les gens n’osent pas se l’avouer mais, au fond, ils aimeraient voir un combat de gladiateurs : des pertes de sang-froid, des éclats de voix, des verres jetés à la figure, des gens qui quittent le plateau. Ce que le public retiendra, c’est si vous avez su rester calme et sûr de vous ou si, au contraire, vous vous êtes démonté et avez perdu le contrôle. C’est à cette réalité que je dois vous préparer. Un débat, c’est donc une opportunité de faire preuve de caractère. Pour ce faire, je vous invite à pratiquer *le triangle de l’autorité* : contrôler, recentrer, élever.

Contrôler

Dans les premiers instants d’un échange, un rapport de force s’instaure : qui va prendre la main ? En voici un exemple célèbre, dans le débat d’entre-deux-tours qui opposa en 1988 Jacques Chirac à François Mitterrand. En tant que Premier ministre de son opposant du soir, Jacques Chirac tenta, au début de l’échange, de rétablir l’équilibre :

> **Jacques Chirac :** *Permettez-moi juste de vous dire que, ce soir, je ne suis pas le Premier ministre et vous n’êtes pas le président de la République. Nous sommes deux candidats, à égalité, et qui se soumettent au jugement des Français, le seul qui compte. Vous me permettrez donc de vous appeler monsieur Mitterrand.*

François Mitterrand : *Mais vous avez tout à fait raison, monsieur le Premier ministre*[5].

Si Mitterrand s'était concentré sur les propos de son adversaire, il aurait pu trouver sa demande légitime : pourquoi pas, après tout ? Mais, en bon politique, il sait que les choses se jouent à un autre niveau : la question n'est pas de savoir si son adversaire a raison mais quel sera l'impact sur son image s'il lui donnait raison. Le véritable enjeu est celui du charisme, que l'on peut définir comme la capacité à poser un cadre, à amener les autres à jouer selon nos propres règles. Le secret, c'est donc de ne pas vous laisser happer par l'échange. Dès lors qu'il y un public, vous n'êtes pas là pour avoir une vraie discussion : un débat est un simulacre. Votre seule obsession c'est de garder le contrôle.

Contrôlez l'échange

Vous n'êtes pas malléable. Vous n'avez pas à parler des sujets dont vous n'avez pas envie de parler. Vous n'avez pas à répondre aux questions auxquelles vous ne souhaitez pas répondre. Dès lors que vous sentez que votre adversaire cherche à vous emmener sur un terrain glissant, passez au niveau *métalinguistique* : commentez l'échange. Par exemple : « Je sais très bien ce que vous cherchez à faire. Vous souhaitez m'emmener sur ce terrain pour éviter de parler du vrai sujet ». Vous pouvez également utiliser cette technique par l'interrogative « Soyez honnête un instant, quel est le sens caché de votre question ? ».

Contrôlez votre parole

Soyez attentif aux tentatives de votre adversaire de réduire vos propos à une version caricaturale. Par exemple « Donc vous essayez de nous dire » ou « Si je comprends bien » sont systématiquement suivis d'une reformulation de vos dires qui vous désavantage. Refusez-le systématiquement : « Soyez précis, ce n'est pas ce que j'ai dit ».

Contrôlez vos émotions.

Désengagez-vous. Prenez le débat pour ce qu’il est : un simulacre, une mise en scène. Si vous commencez à vous enflammer pour votre cause, vous vous exposez au mépris de votre adversaire : « Quel plaidoyer ! Vous nous avez mis la larme à l’œil ». Cela risque de vous énerver et vous perdrez par K-O. Si vous commencez à perdre votre calme, un adversaire aguerri sautera sur l’occasion, comme Nicolas Sarkozy face à Ségolène Royal : « Calmez-vous. Vous vous mettez facilement en colère. Pour être président, il faut être calme[6] ». Les plus sournois percevront les moindres signes d’agacement et tenteront de les amplifier : « Je vous sens agacé ». C’est le signe que vous devez descendre en pression, répondez avec calme et bonhommie : « Pas du tout, je trouve vos petits stratagèmes amusants. Mais revenez au fond, ça nous changera ». Souvent, l’échange en restera à ce stade. Tenez bon. Quand on ne peut pas gagner, il faut éviter de perdre. Si vous parvenez à prendre la main sur l’échange, saisissez l’occasion pour faire passer votre message.

Recentrer

C’est la deuxième chose la plus importante quand vous vous engagez dans un débat : que le public comprenne que vous êtes un homme ou une femme de conviction. Laissez votre adversaire pinailler sur des détails et se perdre dans des explications techniques. Encore une fois, le débat n’est pas propice à l’intelligence. Ce qui compte, c’est de faire valoir votre supériorité morale : vous, vous ne perdez pas de vue l’essentiel ; vous, vous avez un combat. C’est pour vous préparer à briller dans cette situation que vous avez rédigé votre manifeste : vous pouvez, avec brièveté et éloquence, présenter votre combat, mettre en avant ce changement positif que vous voulez apporter au monde. Mais ce faisant, vous prêtez le flanc à une nouvelle attaque : le procès d’intention, la tentative de salir vos motivations.

Ce n’est pas une attaque à prendre à la légère. Voilà le problème : peut-être que l’altruisme n’existe pas. Peut-être que nos actes les plus beaux ont au fond des motifs égoïstes. Par exemple, si on me demande pourquoi je diffuse la rhétorique, je réponds que mon objectif est qu’un maximum de mes concitoyens reprennent la main sur leur destin politique. Mais le fait est que mes vidéos et mes formations me rapportent de la visibilité et de l’argent. Il serait facile de m’attaquer en me disant que je ne fais ça *que*

pour l’argent ou pour satisfaire mon besoin de reconnaissance. Nous sommes sensibles à ce genre d’attaques car, si nous sommes honnêtes, nous sentons bien que l’argent et la gloire sont de puissants moteurs. Pour vous blinder, commencez par un travail intérieur.

Reconnectez-vous régulièrement aux nobles motifs à l’origine de votre combat. Souvenez-vous de l’enfant que vous étiez. Peut-être que vous admiriez les chevaliers, que vous rêviez de pourfendre les méchants. Souvenez-vous de l’adolescent que vous étiez, peut-être que l’injustice vous indignait, que vous aviez l’espoir de débarrasser la terre de la pauvreté et de la guerre ? Cet enfant, cet adolescent, ils n’étaient pas naïfs, ils étaient seulement immunisés contre le cynisme. D’ailleurs, ils sont encore là. Ils vous regardent. Ils vous jugent. Rendez-les fiers. Prenez l’habitude de vous replonger dans la pureté de l’enfance et de faire résonner à nouveau les colères de votre adolescence. De temps en temps, cédez à leurs demandes. C’est après avoir écouté ma part d’enfant que j’ai commencé à verser 1 % de ce que je gagne à une organisation de protection de la nature et des animaux. Et, régulièrement, c’est ma part d’adolescent qui me convainc de répondre aux demandes de jeunes militants qui veulent un retour gratuit sur leur manifeste ou leur projet. Cela me permet de garder le cap et, surtout, cela m’autorise à être intransigeant vis-à-vis des petits intrigants qui voudraient me faire un procès d’intention. Je vous conseille d’en faire de même : une fois que vous avez fait le ménage à l’intérieur, n’acceptez aucune concession à l’immoralité et au cynisme ambiant.

Dites-vous bien ceci : vous êtes une plaie pour les immobilistes et les avachis. Ils essaieront de légitimer leur manque d’héroïsme et de grandeur d’âme en vous traitant d’hypocrite : « Vous prétendez faire le bien, mais vous faites aussi de mauvaises choses, on a tous notre part d’ombre, allez, avouez la vôtre… ». Résistez. Personne ne peut sonder votre âme et si vous cédez à la noirceur, elle finira par vous teinter. Tout ce que le monde extérieur doit savoir, c’est que vous êtes quelqu’un de bien, que vous avez un combat et que vous êtes déterminé à le gagner. Toutes les fois qu’on cherchera à vous emmener en zone grise, recentrez.

Élever

Comme vous aurez peu d’espace pour parler, vous devrez faire passer vos idées avec force donc avec style. Vous connaissez le principe : si vous souhaitez que votre public retienne votre message, il faut le rendre mémorable. Cela passe par un travail sur le parallélisme, sur la répétition, ou sur la rime. Par exemple, quand je donne une interview, je peux m’attendre à ce qu’on me demande de définir la rhétorique. J’ai donc préparé deux définitions qui sonnent bien :

La rhétorique, c’est la discipline née avec la démocratie et pour la démocratie.

La rhétorique, c’est l’art de mettre vos convictions en discours et votre public en mouvement.

Je peux aussi m’amuser à la présenter en rimes :

Ce n’est pas une discipline de salon,
Ce n’est pas la science de la manipulation,
C’est un travail d’orfèvre sur les mots, Au service d’un monde plus juste et plus beau.

De même, en vue d’un débat, ayez toujours sur vous une série de phrases qui sonnent bien sur les sujets clefs. Ce sont ces phrases que le public retiendra. Le secret, c’est de vous taire après les avoir prononcées. Il est tentant d’expliciter : « Ce que je veux dire c’est que… ». Ne le faites pas. La pause donnera plus de poids à vos mots. Outre les figures de style, je vous conseille également de préparer des aphorismes. Les aphorismes, ce sont ces idées formulées de sorte qu’elles résonnent comme des vérités éternelles :

Ce qui ne nous tue pas nous rend plus forts.

On ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve.

L’important, ce n’est pas les coups qu’on donne, c’est ceux qu’on peut recevoir en continuant de se relever.

C'est facile à faire : en vérité, toute phrase que l'on présente sans nuance et sur un ton assuré va sonner comme un aphorisme. Si on me demande pourquoi je n'accepte pas les collaborations sur ma chaîne YouTube, je vais répondre :

On n'atteint pas la lumière dans l'ombre de quelqu'un.

Si on me demande pourquoi je censure certains commentaires sur ma chaîne, je vais répondre :

La vulgarité émousse la bienveillance.

Il suffit d'avoir le courage d'asséner ces phrases sans sourciller. Cela vous permettra de mettre vos idées sur un piédestal et de ne pas avoir tout à fait perdu votre temps dans le débat.

Contrôler, recentrer, élever.

Vous maîtrisez maintenant le triangle de l'autorité.

---

1 L'interview est disponible à cette adresse : https://youtu.be/cj4bGVszZP8

2 En l'occurrence, dans l'analyse que j'ai faite de cette séquence, je me suis intéressé aux raisons pour lesquelles Didier Raoult est parvenu à s'imposer sur la toile dans un contexte de défiance vis-à-vis de l'expertise. C'est là qu'il y a un sujet utile à mon public. Ma vidéo est disponible ici : https://youtu.be/qLoLUkJzF2c

3 Voir sur ce sujet Hilton, James L., Fein, Steven, « The role of typical diagnosticity in stereotype-based judgments », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 57(2), Aug 1989, pp. 201-211.

4 Pour aller plus loin sur les règles et les pratiques des débats constructifs, voir Van Eemeren F. et Grootendorst, R., *La Nouvelle Dialectique*, Paris, Kimé, 1998.

5 Cette séquence est disponible ici : https://www.youtube.com/watch?v=vpwq_3Yg3uM

6 Pour une analyse rhétorique de cette séquence, voir ma vidéo à cette adresse : https://youtu.be/suN9C7cvqlA

LEÇON 12

Prenez les commandes

Il est temps d’assumer le statut que vous avez acquis grâce à ce livre. Vous êtes un penseur, un auteur et un orateur. Partons en campagne.

Il n’y a peut-être jamais eu de meilleure période pour ceux qui maîtrisent les arts oratoires. Les problèmes de notre temps ne manquent pas, nous avons accès à toute la science et l’information nécessaires pour les comprendre, nous avons des outils simples et efficaces pour diffuser des messages écrits, audios et vidéos. Si vous vous retournez sur le chemin que vous avez parcouru, vous avez les cartes en main.

Grâce à votre manifeste, vous avez vraiment des choses à dire, une vision du monde à proposer. Vous pouvez vous appuyer autant sur des arguments solides que sur des formules mémorables. Vous savez, enfin, quels leviers actionner pour toucher le public, pour le persuader de venir, de rester, de revenir et d’agir. Il est temps de réveiller le meneur qui sommeille en vous.

L’art du meneur

Autant vous y prendre dès maintenant : vous avez tout intérêt à ce que les gens qui vous entourent, à ce que les gens qui composent votre équipe, votre communauté, votre mouvement, grandissent avec vous. Cela passe par deux choses.

Premièrement, vous devez féliciter régulièrement les bons comportements. Par exemple, dans mes vidéos, je remercie les gens qui me suivent pour le civisme et l'intelligence dont ils font preuve dans les commentaires. En entendant ça, les personnes qui se comportent bien se sentiront confortées dans leurs bonnes pratiques. Les personnes qui ne peuvent pas s'empêcher de dire des choses mesquines ou assassines y réfléchiront désormais à deux fois. Cela repose sur un principe psychologique bien documenté : la *cohérence*. Nous avons tendance à agir en conformité avec les étiquettes positives qui nous ont été affublées[1].

Deuxièmement, vous devez vous efforcer de produire des discours qui vont de l'ombre à la lumière. Vous pouvez jouer sur les passions tristes (colère, indignation, envie, frustration, ressentiment…) dans la première partie de vos discours, lorsque que vous présentez un problème et que vous dénoncez ses causes. Mais une fois que votre public est conscient de l'ampleur d'un problème et qu'il en ressent la gravité, vous devez avoir la force d'inverser la vapeur, de passer de mineur en majeur. L'objectif est que le public vous quitte en éprouvant de la fierté, de l'espoir et de la détermination. La raison est simple : ce sont ces émotions qui disposent le mieux à accomplir des choses, à passer à l'action. Le climat que vous créerez ainsi sera bien meilleur et vous pourrez prétendre au titre de meneur. Si, au contraire, vous entretenez votre public dans la morosité, s'il stagne dans la colère ou le ressentiment, c'est contre vous qu'il finira par se retourner. Sur le long terme, faites donc de l'amélioration des compétences et de l'humeur de votre public une priorité :

Faites-les grandir ou ils finiront par vous rabaisser.

Et surtout, apprenez à votre public à se sublimer dans la difficulté.

L'art de la harangue

Le sport de haut niveau est un moyen pour les hommes de montrer leur bravoure en temps de paix. Il n'est donc pas étonnant qu'on y trouve le même type de discours que dans la rhétorique guerrière : la harangue. La harangue, c'est un des genres traditionnels de la rhétorique antique. C'est

surtout un discours qu'on fait dans la situation la plus critique qui soit : juste avant d'envoyer les hommes au combat. En voici un exemple fameux.

Nous sommes à la fin du IIIe siècle avant J.-C., en pleine guerre punique ; la guerre donc, qui opposa Rome à Carthage. Parti du Sud de l'Espagne, Hannibal traverse la Gaule, remporte bataille sur bataille, jusqu'au pied des Alpes.

La traversée du massif est périlleuse, ses hommes ont subi des embuscades, ils ont froid, ils ont faim. Hannibal prend alors les devants, il se place sur un promontoire qui offre un panorama immense sur l'Italie et dit à ses hommes :

> *« Vous escaladez en ce moment les remparts de l'Italie ; que dis-je ? Les murs mêmes de Rome. Plus d'obstacles bientôt ; tout s'aplanira devant vous : une bataille, deux tout au plus, et la capitale, le boulevard de l'Italie est dans vos mains, en votre puissance »*[2].

Mais bientôt, sur son chemin, va se lever le jeune Scipion. Nous voilà en 218 avant J.-C. Les deux armées se font face. Avant d'engager le combat, Scipion prend la parole :

> *« Point d'armée derrière nous pour arrêter l'ennemi, si nous ne sommes pas vainqueurs ; plus d'Alpes nouvelles, dont le passage arrête Hannibal. Ici, soldats, il faut rester inébranlables, comme si nous défendions les remparts mêmes de Rome. Que chacun de vous se persuade qu'il va couvrir de son bouclier, non pas son corps, mais son épouse, mais ses jeunes enfants ; qu'au désir de sauver sa famille, il ajoute encore cette idée que le Sénat, que le peuple ont les yeux fixés sur nous en cet instant décisif. Oui, soldats, de notre énergie, de notre valeur, dépend la fortune de Rome et de l'empire. »*

C'est très beau. Ceci dit, nous ne savons pas vraiment ce qu'a dit Scipion. Ce que vous venez de lire est la reconstruction qu'en fait l'historien romain Tite-Live. C'est pour ça que les discours de vestiaires, comme celui que nous allons analyser maintenant, sont précieux. Ils sont sans fards, et nous

permettent de saisir le cocktail des 4 émotions nécessaires pour disposer les hommes aux combats. Voyons-en un exemple mémorable.

Fabriquer des héros

Nous sommes en mars 2016. Pascal Dupraz est appelé à la tête du FC Toulouse qui est à la peine dans le championnat : le club a 10 points de retard sur le premier non relégable. Si vous n'êtes pas familiers avec le football, les clubs des dernières places du championnat doivent descendre d'une division. C'est un accident industriel : cela veut dire moins de monde au stade, moins de droits liés à la diffusion des matchs à la télé, les meilleurs joueurs qui s'en vont pour rester dans l'élite, les rêves de gloire et de conquêtes européennes qui s'éloignent. Tout va se jouer lors du dernier match.

En préparation du match, Pascal Dupraz se présente face à ses joueurs et les emmène dans un parcours émotionnel. Il commence par la fierté:

> *« Je vous aime, parce que vous êtes les dignes représentants d'un sport, d'une corporation. Ce que vous accomplissez, c'est juste gigantesque. Vous méritez de vous maintenir[3]. »*

Une fois que la fierté est sur la table, il va la titiller pour la changer en orgueil :

> *« Le problème, c'est de savoir si vous avez la capacité intellectuelle, physique, technique, de le faire. »*

Mais il y a quelque chose de plus important : pour qui se battent-ils ? Et à la manière d'un Scipion disant à ses hommes que leur bouclier couvre le corps de leur femme et de leurs enfants, il va changer l'orgueil en détermination :

> *« Ce qu'on voit, c'est incontestable, ce qu'on va voir, ce sont des gens qui vous aiment. »*

Et finalement, pourquoi nous faisons tout ça ? Quel est le but ultime ? C’est de devenir légendaire, de marquer l’histoire :

> *« À l’issue de la rencontre, vous serez des héros. Et on vous devra le fait d’avoir maintenu le club en ligue 1. On saura le souligner. »*

Et ça a marché. Après un match rocambolesque, ses hommes ont gagné, le club s’est maintenu. Voilà donc la recette pour préparer votre équipe avant la bataille décisive :

1. Activez la fierté : n’oubliez pas qui vous êtes.
2. Changer la fierté en orgueil : j’entends qu’on doute de vous, ils pensent que vous n’en êtes pas capables... les gens comme vous peuvent-ils accepter ça ?
3. Ensuite, on en vient à l’enjeu : ce n’est pas une simple question d’ego ; n’oubliez pas pour qui vous vous battez.
4. Et enfin, on arrive au dernier stade : ce qu’on veut atteindre, au fond, c’est la gloire.

Et si ça n’avait pas fonctionné ? Et si l’équipe avait subi un échec cuisant ? Plus largement, que faire lorsqu’un événement tragique surgit et bouleverse notre communauté ? Pour apprendre à y faire face, il est temps de vous exercer à la plus puissante forme de la rhétorique.

La rhétorique première

Souvenez-vous :

> *« Au commencement était le Verbe, et le Verbe était auprès de Dieu, et le Verbe était Dieu.*
>
> *Il était au commencement en Dieu.*
>
> *Tout par lui a été fait, et sans lui n’a été fait rien de ce qui existe. »*

C’est le prologue de l’évangile selon Jean. Ce texte nous permet d’accéder à la fonction première de la parole, au rôle qu’elle a joué avant que l’esprit critique et les vertus démocratiques ne finissent par s’imposer. Le verbe, la

parole, était un outil pour décréter le réel. Celui qui bénéficiait de l'autorité affirmait : « Voilà d'où nous venons, voilà qui nous sommes, voilà où nous allons » et sa parole ne souffrait d'aucune discussion, elle était la vérité. L'orateur n'était qu'un passeur. En hommes modernes que nous sommes, nous nous pensons au-dessus de ça : personne ne détient la vérité, toute parole doit pouvoir être critiquée, rien n'est simple. C'est mal nous connaître.

La démocratie est le meilleur des régimes, c'est aussi le plus fatiguant. Le citoyen y est constamment contraint à un exercice d'équilibriste. D'un côté, notre esprit adhère à l'idée que chaque point de vue doit être entendu et respecté, de l'autre, notre corps sursaute, se tend, se cabre face à la violence, la bêtise et la vulgarité des propos qu'il faut tolérer. « Qu'est-ce qu'il ne faut pas entendre ! » Et surtout : comment trouver le confort ? Comment accéder à la paix intérieure dès lors qu'il n'y a rien de définitif, de fixe, d'arrêté, dès lors que nos idées les plus chères peuvent être attaquées ? C'est de là que naît le besoin d'épidictique. La rhétorique épidictique est le pansement de la démocratie. Elle ouvre une parenthèse au sein de la critique et de la division pour nous rassurer, pour nous rassembler : au fond, il y a quand même des choses sur lesquelles on ne saurait transiger.

Face à l'ennemi

C'est dans les crises et les tragédies que la rhétorique épidictique refleurit. Nous allons en analyser un exemple fameux. Replongeons-nous dans les faits : le 23 mars 2018, le lieutenant-colonel Arnaud Beltrame intervient sur les lieux d'une prise d'otage, dans un supermarché de Trèbes, où un terroriste islamiste vient d'abattre deux personnes. Après négociation, il obtient du terroriste de se substituer au dernier otage, une employée du magasin âgée de 40 ans. À 11 h 28, il entre dans la salle des coffres, le dernier otage en sort. Il est seul face au terroriste. Vers 14 h 30, il engage un corps-à-corps pour tenter de le désarmer tout en criant à ses collègues de donner l'assaut. Le terroriste lui tire dessus à plusieurs reprises avant de le poignarder. Le terroriste sera abattu dans l'assaut mais, malheureusement, Arnaud Beltrame succombera le soir même à ses blessures. Le 27 mars, au

parlement, dans la séance de questions au gouvernement, Jean-Luc Mélenchon prend son tour de parole pour lui rendre hommage :

« Mesdames, Messieurs,

Collègues,

À Trèbes et à Carcassonne, comme ailleurs auparavant, l'acte terroriste a déployé une abjecte violence mais qui était calculée. Son but : subjuguer la raison, imposer la soumission à la peur qui pousse au chacun pour soi et pour finir, abolir la norme humaine. Alors que le pire était en place, cependant, j'ose le dire, le mal a été vaincu, parce que la scène a été inversée[4] *».*

Cette dernière formule nous fait entrer dans une autre dimension : c'est un discours épidictique. À partir de maintenant, l'orateur dépeint une réalité alternative, réalité peuplée de vils ennemis et de braves héros. Mais attention, ce n'est pas une manipulation. Il fait ce qu'il convient de faire pour élever les âmes et regonfler les cœurs :

« Le lieutenant-colonel Arnaud Beltrame a remis le monde humain en ordre. Il a réaffirmé la primauté de la compassion, il a assumé la primauté d'un altruisme absolu : celui qui prend pour soi la mort possible de l'autre, illustrant ainsi les valeurs de foi et de philosophie auxquelles il était attaché personnellement. En ce sens, le lieutenant-colonel Arnaud Beltrame est un héros de la condition humaine. »

On retrouve, dans ce passage, la technique recommandée par Aristote lorsqu'on fait l'éloge de quelqu'un : présenter ses actes comme des indices de vertu. Aristote appelle cela l'*amplification* : « L'amplification consiste à montrer une supériorité et toute supériorité est belle » (Aristote, *Rhétorique*, livre I, chap. 9, 1368a). Comme il le note encore, on pourrait donner ce sentiment de supériorité si :

« L'agent était seul ; ou le premier à agir ; ou si peu d'autres ont agi de même ; ou encore s'il a agi dans une plus large mesure que les autres ; car toutes ces circonstances sont belles. » (Aristote, Rhétorique*, livre I, chap. 9, 1368a).*

En schématisant, la formule de l’amplification épidictique est : « Dans la situation Y, A aurait pu choisir la facilité, il aurait pu choisir l’option 1, mais il a pourtant choisi l’option 2, démontrant ainsi telle et telle valeur ». En l’occurrence, Mélenchon ne sait pas pourquoi Arnaud Beltrame a fait ce qu’il a fait : encore une fois, les intentions sont insondables. L’important est que le discours soit édifiant, que ceux qui l’écoutent perçoivent une supériorité morale chez la personne qu’on célèbre et éprouvent ainsi le désir de se mettre à niveau, le désir d’en être digne. Car c’est là la finalité d’un discours épidictique, c’est une parole qui soigne. L’important n’est pas qu’elle colle strictement au réel : dans une démocratie, il y a d’autres genres de discours pour ça. L’important est qu’elle permette à ceux qui l’écoutent d’encaisser le choc, de relever la tête et d’agir avec grandeur, c’est-à-dire dans l’intérêt général. Il s’agit de prévenir le risque que court une communauté lorsqu’elle est attaquée, le risque que les membres, obnubilés par leur survie, fuient, se rendent, se dispersent et facilitent ainsi la victoire de l’ennemi. C’est le sens de la suite du discours de Mélenchon :

> *« Certes son sacrifice n’efface ni la douleur, ni le sang, ni la mort. Mais il nous fait devoir. Devoir impératif et impérieux. À notre tour de refuser à l’ennemi quelque victoire que ce soit et d’abord, celles de la division, de la confusion et de la polémique qui viendraient à nous déchirer. Monsieur le Premier ministre, opposition nous vous disons : nous sommes certains que vous, vos ministres et tous les services de l’État avez, en ces circonstances, fait tout ce qui était en votre pouvoir, du mieux que vous pouviez. Monsieur le Premier ministre, nous sommes disponibles pour l’union autour de la mémoire de ceux qui sont morts et de l’exemple qu’ils nous donnent. Appelez-nous à un deuil national et nous y répondrons favorablement. »*

Le dernier temps de ce discours met en lumière la difficulté principale du genre épidictique : il demande du courage. Pensez un instant au risque que prend ici Mélenchon. Le risque, d’abord, de perdre une partie de son crédit en tant qu’opposant au gouvernement. Le risque, ensuite, de braquer un vivier d’électeurs potentiels : les complotistes qui, après chaque attentat, se persuadent qu’il s’agit d’une machination. Le risque, enfin, de prêter le flanc au parti le plus rassembleur de notre temps : celui du cynisme.

Il est, en effet, toujours plus confortable de contempler le monde avec le petit air supérieur de celui à qui on ne la fait pas. Celui qui affirme peut être réfuté. Celui qui s'engage peut être trompé. Celui qui s'enthousiasme peut être douché. Pourquoi prendre ce risque ? Autant attendre sagement le jour où l'on pourra lancer : « Je vous l'avais bien dit ». Et pourtant, lorsque la flamme de l'espoir vacille, lorsque, sous les coups de l'ennemi, la communauté menace de se disloquer, il en faut bien un ou une qui a le courage de se lever. C'est ça, au fond, être un meneur. C'est avoir le caractère pour s'extraire de l'atmosphère pesante de l'abattement, du renoncement, de la perte de repères et de l'amoralité. C'est avoir la force de déchirer le voile qui teinte tous les futurs possibles de sombre et de gris. C'est avoir l'audace d'inventer des mots pour regonfler les cœurs et pour que les victimes deviennent des héros.

---

1 Voir notamment Kraut, R. E. « Effects of social labeling on giving to charity », *Journal of experimental social psychology*, 9(6), pp. 551-562, 1973.

2 Tite-Live, *Histoire romaine*, volume 2, Éd. Didier Hallépée, 2011.

3 La vidéo de cette causerie d'avant match est disponible ici : https://www.dailymotion.com/video/x6dihy2

4 L'intervention de Mélenchon est visible ici : https://www.youtube.com/watch?v=g2G1vY43-n0

CONCLUSION – **LES 10 COMMANDEMENTS DES GRANDS ORATEURS**

Au terme de ce parcours, je vous propose de suivre ces commandements pour consolider vos acquis.

Gardez la foi
C’est le propre des grands orateurs. C’est pour ça que vous avez pris le temps d’écrire votre manifeste. Vous avez une vision de ce que le monde devrait être. Prenez-en soin, entretenez-la. Serrez-la fort dans les moments de lutte et encore plus fort quand les planètes s’alignent. Il est facile de se décourager lorsque le monde est contre nous et courant de nous perdre lorsque le monde nous acclame. Ne cédez ni aux sirènes du doute ni à celles de la renommée. Restez focalisé sur votre mission. Gardez la foi.

Gardez le rythme
Rome ne s’est pas faite en un jour. De même, votre quête de pouvoir est une course de fond. Sur le chemin, vous serez régulièrement dépassé par des concurrents qui vous donneront le sentiment de tout réussir, plus vite, plus fort et sans effort. Ne vous laissez pas déconcentrer. Lisez, écrivez, affinez votre pensée, parlez, publiez. De plus en plus de vos semblables partageront votre vision. Gardez le rythme.

Soyez stratège
Progresser en rhétorique, c’est vous fixer un objectif de persuasion à chacun de vos discours. À partir de maintenant, vos prises de parole écrites ou orales doivent partir de cette question : quelle est l’action que je veux amener mon public à accomplir ? Vous n’êtes pas là pour faire de la figuration. Vous n’êtes pas là pour distraire le public. Vous êtes là pour marquer des points. Finies les paroles en l’air, finis les discours pour rien : soyez stratège.

N’ayez pas peur
La peur est la cause première des mauvais discours. La peur d’être mal compris nous pousse à alourdir notre propos en répétitions et reformulations. La peur d’être mal reçu nous pousse à la tiédeur et à la compromission. Si vous avez fait l’effort de penser, ayez le courage de parler. N’ayez pas peur.

Passionnez-vous pour l’humain
La persuasion n’est possible que si vous devenez un fin connaisseur de vos semblables. Approfondissez sans relâche votre compréhension de la motivation, de la décision, des caractères et des émotions. Faites feu de tout bois pour poursuivre votre exploration : l’introspection, l’observation, le questionnement, l’expérimentation… Devenez expert du corps, du cœur et de l’esprit : passionnez-vous pour l’humain.

Éprenez-vous de littérature
Certaines personnes ont voué leur vie à l’écriture. Elles ont des choses à nous apprendre. Circulez entre les styles, les écoles et les époques, partez à la recherche de tournures originales, de mots inhabituels et d’expressions oubliées. Ne passez plus une semaine sans lire quelques pages d’un chef-d’œuvre. Asseyez-vous à la table des grands auteurs : imitez-les, égalez-les, dépassez-les. Éprenez-vous de littérature.

Devenez citable
Cela doit être votre obsession : dire des choses mémorables, donner à votre public des idées si bien formulées qu’il s’empressera de les partager. Prenez plaisir à sculpter vos phrases, inventez des concepts, utilisez des figures et créez vos images. Ne négligez plus le style, devenez citables.

Cultivez-vous
Vous auriez pu naître pigeon ou ver de terre. Vous avez la chance d’appartenir au genre humain. Vous êtes dans la lignée de ceux qui ont inventé les arts, les sciences et la technologie, vous marchez dans les pas de ceux qui ont conquis la terre, le ciel et l’espace. Soyez-en digne. Apprenez, diffusez. Haussez votre niveau et celui des autres. Hissez-vous sur des épaules de géants, soyez humaniste, cultivez-vous.

Soyez concerné
Tant que des faibles souffrent, tant que la nature est maltraitée, tant que les animaux sont traqués, vous ne pouvez pas être pleinement heureux. Les

grands orateurs ressentent le monde, partagent ses blessures. Cela ne doit pas vous accabler, mais vous motiver : c'est parce que les problèmes sont nombreux que vous pourrez être utile. Soyez concerné.

Emmenez-les de l'ombre à la lumière

C'est la différence entre le grand orateur et le gourou. Le gourou accable ses fidèles, leur dépeint le monde comme un enfer sans issue, les convainc de leur impuissance et se présente comme leur seul espoir. Ce n'est pas votre cas. Vous ne souhaitez pas être entouré d'un troupeau apeuré. Vous êtes lucide. Les problèmes étant ce qu'ils sont, vous savez que vous aurez besoin d'une communauté au meilleur de sa forme. Si vous commencez vos discours par les passions tristes, c'est pour mieux aider votre public à les surmonter. Vous avez toutes les cartes pour le faire. Vous allez le faire bien. Là est la force, là est le pouvoir. Emmenez-les de l'ombre à la lumière.

BIBLIOGRAPHIE

Acikalin, M. Y., Watson, K. K., Fitzsimons, G. J., & Platt, M. L., « Rhesus Macaques Form Preferences for Brand Logos Through Sex and Social Status Based Advertising », *PloS one*, 13(2), 2018.

Appel, M., & Richter, T. « Persuasive Effects of Fictional Narratives Increase Over Time », Media Psychology, 10(1), pp. 113-134, 2007.

Aristote, *Rhétorique* (trad. : livres I et II : Dufour, M., livre III : Dufour. M. et Wartelle, A.), Paris, Belles Lettres, 1968.

Aristote, *La constitution d'Athènes* (trad. Haussoullier, B., Mathieu, G.), Paris, Belles Lettres, 1922.

Asch, S. E., « Effects of Group Pressure Upon the Modification and Distortion of Judgments », *Organizational influence processes*, pp. 295-303, 1951.

Barthes, R., « Le discours de l'histoire. Le bruissement de la langue », *Essais Critiques IV*, Paris, Seuil, 1967, éd. 1984.

Berger, J., & Milkman, K. L., « What makes online content viral ? », *Journal of Marketing Research*, 49(2), pp. 192-205, 2012.

Berthet, V., *L'erreur est humaine : aux frontières de la rationalité*, Paris, éditions du CNRS, 2018

Berndt C. & M., *The World of the First Australians* : *Aboriginal Traditional Life*, Aboriginal Studies Press, 1996.

Brehm, S. S., « Psychological Reactance and the Attractiveness of Unobtainable Objects: Sex Differences in Children's Responses to an Elimination of Freedom », *Sex Roles*, *7*(9), pp. 937-949, 1991.

Boileau, *L'Art poétique*, Paris, NRF, 1674, éd. 1985.

Chateaubriand, *Mémoires d'outre-tombe*, Paris, Gallimard, 1849, éd. 1997.

Chiron, P., *Les progymnasmata aujourd'hui*, Rhetor, vol. 7, pp. 11-25, 2018.

Chiron, P. et Sans, B., *Les progymnasmata en pratique, de l'Antiquité à nos jours*, Paris, éditions rue d'Ulm, 2020.

Cialdini, R., *Influence. The Psychology of Persuasion*, New York, Harpe, 1984.

Cialdini, R., *Pre-suasion : A Revolutionary Way to Influence and Persuade*, Simon and Schuster, 2016.

Corneille, *Le Cid*, Paris, classique Larousse, 1637, éd. 1935.

Crawford, M., *Éloge du carburateur*, La Découverte, Paris, 2010.

Cyrano de Bergerac, *Histoire comique des États et Empires du Soleil*, Paris, Delagrave, 1662, éd. 1886.

Damásio, A., *L'erreur de Descartes*. Paris, Odile Jacob, 1995.

Danblon, E., *L'homme rhétorique*. Paris, Cerf, 2013.

Detienne, M., *Les maîtres de vérité dans la Grèce archaïque*, Maspéro, Paris, 1967.

Dieguez, S., *Total bullshit ! Au cœur de la post-vérité*, Paris, PUF, 2018.

Du Bellay, J., *Défense et illustration de la langue français*, Crozet, Paris, 1549, éd. 1839.

Dupréel, E., *Les Sophistes. Protagoras, Gorgias, Prodicus, Hippias*, Bruxelles, Les Éditions du Temple*, 1948.*

Duteil-Mougel, C., « Introduction à la rhétorique », *Texto ! Textes et Cultures*, Institut Ferdinand de Saussure, 2005.

Emswiller, T., Deaux, K., & Willits, J. E., « Similarity, Sex, and Requests for Small Favors », *Journal of Applied Social Psychology*, 1(3), pp. 284-291, 1971.

Ferry, V., *Traité de rhétorique à usage des historiens*, Paris, Classiques Garnier, 2015.

Ferry, V., « Le tact des mots : écrire et discuter l'histoire d'un sujet sensible », *Revue Tranel*, *65*, pp. 7-18, 2017.

Fiori M., « Emotional Intelligence Compensates for Low IQ and Boosts Low Emotionality Individuals in a Self-Presentation Task », *Personality and Individual Differences*, vol. 81, pp. 169-173, july 2015.

Gandhi, *La Jeune Inde*, Paris, Stock, 1924.

Gazzaniga, M. S., & Sperry, R. W., « Language After Section of the Cerebral Commissures », *Brain*, 90(1), pp. 131-148, 1967.

Glaser, R., & Kiecolt-Glaser, J. K., « Stress-induced Immune Dysfunction: Implications for Health », *Nature Reviews Immunology*, *5*(3), pp. 243-251, 2005.

Goleman, D., *Intelligence émotionnelle*, Paris, J'ai lu, 1995, éd. 2014.

Green, R., *Les 48 lois du pouvoir*, Alisio, Paris, 2014.

Haidt, J., *The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion*, Vintage, 2012.

Harari, Y., N., *Sapiens : une brève histoire de l'humanité*, Paris, Albin Michel, 2015.

Heinich, N. « "C'est un oiseau !" » Brâncuși *vs* États-Unis, ou quand la loi définit l'art », in *Droit et société*, n°34, 1996.

Hilton, J. L. & Fein, S., « The Role of Typical Diagnosticity in Stereotype-based Judgments », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol 57(2), pp. 201-211, Aug 1989.

Hinks, D. A. G.,*Tisias and Corax and the Invention of Rhetoric*, The Classical Quarterly, 34, 1940, pp 61-69.

Hunt, L., *Inventing Human Rights: A history*, WW Norton & Company, 2007.

Jaeger, A. J., « Job competencies and the Curriculum: An Inquiry Into Emotional Intelligence in Graduate Professional Education », *Research in higher education*, *44*(6), 2003.

Jardé, A., *La Grèce antique et la vie grecque*. Paris, Delagrave, 1971.

Javeau, C., *Les paradoxes de la postmodernité*, Paris, PUF, 2007.

Kahneman, D., *Système 1/Système 2 : Les deux vitesses de la pensée*, Paris, Flammarion, 2012.

Keltner, D., *The Power Paradox: How we Gain and Lose Influence*, Penguin, 2016.

Keltner, D., Young, R. C., Heerey, E. A., Oemig, C., & Monarch, N. D., « Teasing in Hierarchical and Intimate Relations », *Journal of Personality and Social Psychology*, *75*(5), 1231 1998.

Kidd, D. C., & Castano, E., « Reading Literary Fiction Improves Theory of Mind », *Science*, 1239918, 2013.

King, S., *Écriture : mémoire d'un métier,* Paris, Le Livre de Poche, 2003.

Klaff, O., *L'art du pitch*, Paris, Eyrolles, 2018.

Kraut, R. E., « Effects of Social Labeling on Giving to Charity », *Journal of experimental social psychology*, *9*(6), 1987.

Leventhal, H., Singer, R., & Jones, S., « Effects of Fear and Specificity of Recommendation Upon Attitudes and Behavior », *Journal of Personality and Social Psychology*, 2(1), 20, 1965.

Levitin, D., *L'esprit organisé*, Paris, Éditions Héloïse d'Ormesson, 2018.

Lévy C. et Pernot, L., (dir.), *Dire l'évidence*, Paris, L'Harmattan, 1997.

Lindstrom, M., *Buyology: Truth and Lies About Why We Buy*, New York, Doubleday, 2010.

Luminet O. *et al.*, « Social Sharing of Emotion Following Exposure to a Negatively Valenced Situation », *Cognition & Emotion*, 14(5), 2000.

Machiavel, *Le Prince*, Paris, Folio Classique, 1532, éd. 2007.

McGlone, M. S., & Tofighbakhsh, J., « The Keats Heuristic : Rhyme as Reason in Aphorism Interpretation », *Poetics*, 26(4), 1999.

McGuire, W., « Inducing Resistance to Persuasion. Some Contemporary Approaches », *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 1, 1964.

Melville, H., *Moby Dick*, Paris, Folio Classique, 1851, éd. 1996.

Milgram, S., « Behavioral Study of Obedience », *The Journal of abnormal and social psychology*, *67*(4), 371, 1963.

Montefiore, S., *Stalin. The Court of the Red Tsar,* Londres, Phoenix, 2004.

O'Boyle Jr, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A., « The Relation Between Emotional Intelligence and Job Performance : A Meta-Analysis », *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), pp. 788-818, 2011.

O'Connor, C., & Weatherall, J. O., « The misinformation age: How false beliefs spread », *Yale University Press*, 2019.

Oreskes, N. et Conway, E., *Les marchands de doute*, Paris, Le Pommier, 2012.

Pennycook, G., Cheyne J. A., Barr, N., Koehler, D. J., & Fugelsang, J. A., « On the Reception and detection of pseudo-profound bullshit », *Judgment and Decision Making*, *10*(6), pp. 549-563, 2015. http://journal.sjdm.org/15/15923a/jdm15923a.pdf

Perelman, Ch. et Olbrechts-Tyteca, L., *Traité de l'argumentation*, Bruxelles, éditions de l'Université de Bruxelles, 2008, éd. 1958.

Pinker, S., *La part d'ange en nous*, Paris, Les arènes, 2017.

Platon, *Apologie de Socrate*, suivie de *Criton*, (trad. Luc Brisson), Paris, Flammarion, 2016.

Platon, *Gorgias* (trad. Canto-Sperber M.), Paris, Flammarion, 2007.

Platon, *La République* (trad. Leroux, G.), Paris, Flammarion, 2002.

Ponge, F. (1998). *Le parti pris des choses*. Paris, NRF.

Pradeau, J.-F. (dir.), *Les sophistes*, Paris, Flammarion, 2009.

Prost, A., *Douze leçons sur l'histoire*. Paris, Points, 1996.

Queneau, R., *Exercices de style*, Paris, Folio. 1947, éd. 1982.

Quintilien, *L'institution oratoire* (trad. M. Nisard), Paris, Firmin-Didot, 1875.

Regan, D. T. (1971). « Effects of a Favor and Liking on Compliance », *Journal of experimental social psychology*, *7*(6), pp.627-639.

Renan, E., *Souvenirs d'enfance et de jeunesse*, Calmann-Lévy, Paris, 1883.

Reisberg, D., & Hertel, P. (éds.), *Memory and Emotion*, Oxford University Press, 2003.

Rizzolo, D., Zipp, G. P., Stiskal, D., & Simpkins, S., « Stress Management Strategies For Students : The Immediate Effects Of Yoga, Humor, And Reading On Stress », *Journal of College Teaching & Learning* (TLC), 2009.

Roslin, H., *Factfulness*, Paris, Flammarion, 2018.

Salovey P. et Mayer J., « Emotional intelligence », *Imagination*, *Cognition and Personality*, 9.3, p. 189, 1990.

Seyfarth, R. M., Cheney, D. L., & Marler, P., « Vervet Monkey Alarm Calls: Semantic Communication in a Free-Ranging Primate », *Animal Behaviour*, *28*(4), pp. 1070-1094, 1980.

Shu, S. B., & Carlson, K. A., « When Three Charms but Four Alarms: Identifying the Optimal Number of Claims in Persuasion Settings », *Journal of Marketing*, *78*(1), pp. 127-139, 2014.

Singler, É., *Nudge Marketing*, Montreuil, Pearson, 2015.

Sperber, D., « L'effet gourou », *L'autre côté*, vol 1, 2009.

Still, K. G., « Crowd Science and Crowd Counting », *Impact*, 19-23, 2019.

Sugarman, J., *The Adweek Copywriting Handbook*, Hoboken, John Wiley, 2007.

Thaler, R. et Cass S., *Nudge : la méthode douce pour inspirer la bonne décision*, Paris, Vuibert, 2017.

Théon, A. *Progymnasmata* (trad. Michel Patillon), Paris, Belles Lettres, 1997.

Tite-Live, *Histoire romaine*, vol. 2., édition Didier Hallépée, 2011.

Tolkien, J. R. R., *Le Hobbit* (trad. Ledoux, F.), Paris, Le Livre de Poche, 2007.

Toulmin, S., *Les usages de l'argumentation*, Paris, PUF, 1958, éd. 1993.

Van Eemeren F et Grootendorst, R., *La Nouvelle Dialectique*, Paris, Kimé, 1998.

Van Laer, T., De Ruyter, K., Visconti, L. M., & Wetzels, M., « The Extended Transportation-Imagery Model : A Meta-Analysis of ohe

Antecedents and Consequences of Consumers Narrative Transportation », *Journal of Consumer research*, 40(5), 2014.

Volpp, L., « (Mis)Identifying culture : Asian Women and the Cultural Defense », *Harv. Women's LJ*, *17*, 57, 1994.

Whitman, D. E., *Ca$hvertising* **:** *How to Use More Than 100 Secrets of Ad-Agency Psychology to Make BIG MONEY Selling Anything to Anyone*, Franklin Lakes, Career Press, 2008.

Zola, E., *L'assommoir*, chap. 1, Paris, Le Livre de Poche, 1887, éd. 1971.

Merci d'avoir choisi ce livre Eyrolles. Nous espérons que sa lecture vous a intéressé(e) et inspiré(e).

Nous serions ravis de rester en contact avec vous et de pouvoir vous proposer d'autres idées de livres à découvrir, des nouveautés, des conseils, des événements avec nos auteurs ou des jeux-concours.

Intéressé(e) ? Inscrivez-vous à notre lettre d'information.

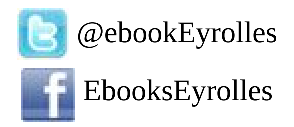
Pour cela, rendez-vous à l'adresse **go.eyrolles.com/newsletter** ou flashez ce QR code (votre adresse électronique sera à l'usage unique des éditions Eyrolles pour vous envoyer les informations demandées) :



Merci pour votre confiance.

L'équipe Eyrolles

Pour suivre toutes les nouveautés numériques du Groupe Eyrolles,
retrouvez-nous sur Twitter et Facebook



Et retrouvez toutes les nouveautés papier sur

